

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**HABILIDADES REQUERIDAS PARA DESEMPEÑAR CARGOS**

**GERENCIALES EN LAS PYMES DE LA INDUSTRIA**

**MANUFACTURERA DE QUITO EN LOS SECTORES:**

- **FABRICACIÓN DE MUEBLES CIU D. 3600; SUBSECTORES:**

**D.3691, D.3692, D.3693, D.3694 Y D3699**

- **FABRICACIÓN DE PRODUCTOS TEXTILES CIU D.1700;**

**SUBSECTORES: D.1729 Y D.1730**

- **RECLAMIENTO CIU D. 3700; SUBSECTORES: D.3710 Y**

**D.3720**

**DISERTACION DE GRADO PREVIA LA OBTENCION DEL TITULO**  
**DE LICENCIATURA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**MARIA CRISTINA ARMIJOS FUENTES**

**DIRECTORA: ING. FABIOLA JARRÍN**

**QUITO, OCTUBRE - 2010**

LILIA TERÁN  
**INFORMANTE 1**

KATHY NARANJO  
**INFORMANTE 2**

ING. FABIOLA JARRIN, MGT  
**DIRECTORA DE TESIS**

## **DEDICATORIA**

Indiscutiblemente, existe una sola persona a quien quisiera dedicar este trabajo de investigación, la persona que me ha ayudado y apoyado en todas las etapas de mi vida, quien me ha facilitado el camino hacia la obtención de mis sueños y ha hecho posible que hoy me encuentre a puertas de obtener mi título universitario, a mi madre quien es el pilar de mi vida, a quien le debo todo cuanto soy y sobre todo, todo cuanto pueda llegar a ser, quiero dedicarle no sólo esta disertación sino todo el camino recorrido durante estos 5 años para poder llegar a esta fase final de una hermosa etapa de mi vida.

## **AGRADECIMIENTO**

Hoy que llega el final de uno de los más memorables e inolvidables capítulos de mi vida, quisiera expresar un sincero agradecimiento a todas aquellas personas que contribuyeron para que este día se hiciera realidad.

A todos y cada uno de los maestros que compartieron conmigo sus valiosos conocimientos, a mis compañeros y amigos de los cuales guardaré siempre hermosos recuerdos, a mi familia por su apoyo incondicional, especialmente mi madre y mi abuela que supieron guiar mi rumbo por el camino de la honestidad, el esfuerzo y el trabajo duro, por no permitir que me desviara de mis objetivos e impulsarme a salir adelante y sobre todo, por su amor infinito.

Un especial agradecimiento a mi Directora de Tesis, la Ingeniera Fabiola Jarrín, por permitirme participar del segundo semillero de estudiantes investigadores y por su colaboración durante este proceso.

No puedo dejar de lado a la persona que me ha acompañado hombro a hombro desde niña, ha sido mi soporte y mi apoyo, y trajo al mundo uno de los regalos más hermosos para mi familia, a mi hermana Karina le agradezco por su paciencia, fortaleza y cariño.

A todos ellos les digo el día de hoy, de todo corazón GRACIAS!.



## **INDICE**

### **INTRODUCCION, 1**

#### **1. PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN,2**

##### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y BASE DE DATOS,2**

1.1.1 Planteamiento del problema de investigación,2

1.1.2 Base de datos, 3

##### **1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA, 8**

##### **1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA, 8**

##### **1.4 OBJETIVOS, 9**

1.4.1 Objetivo General, 9

1.4.2 Objetivos Específicos, 9

##### **1.5 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN, 10**

1.5.1 Importancia del Proyecto, 10

1.5.2 Justificación Teórica, 12

1.5.3 Justificación Metodológica, 12

1.5.4 Justificación Práctica, 13

##### **1.6 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN, 13**

1.6.1 Fabricación de muebles CIIU D. 3600; subsectores: D.3691, D.3692, D.3693, D.3694 y D369, 13

1.6.2 Fabricación de productos textiles CIIU D.1700; subsectores: D.1729 y D.1730, 14

1.6.3 Reciclamiento CIIU D. 3700; subsectores: D.3710 Y D.3720, 14

##### **1.7 MARCO DE REFERENCIA, 15**

1.7.1 Marco teórico, 15

#### **2. MARCO METODOLÓGICO, 18**

##### **2.1 METODOLOGÍA, 18**

2.1.1 Tipo de Investigación, 18

2.1.2 Método de investigación, 19

2.1.3 Técnicas de recolección de datos, 20

2.1.3.1 Fuentes primarias, 20

2.1.3.2 Fuentes secundarias, 21

2.1.3.3 Procesamiento de datos, 21

2.1.4 Técnicas de Análisis e Interpretación de Datos,22

2.1.5 Método estadístico, 23

##### **2.2 HIPOTESIS DEL TRABAJO, 25**

<b>3. LAS PYMES DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA, 26</b>
<b>3.1 ENTORNO GLOBAL, 26</b>
3.1.1 Entorno General, 26
3.1.1.1 Globalización, 26
3.1.1.2 Tecnología , 27
3.1.1.3 Economía, 28
3.1.1.4 Política y Legislación, 28
3.1.1.5 Negocios Internacionales, 29
3.1.1.6 Cultura, 31
3.1.1.7 Diversidad laboral, 32
3.1.2 Fuerzas competitivas en el sector industrial de Quito, 32
3.1.2.1 Competidores, 32
3.1.2.2 Nuevos participantes, 33
3.1.2.3 Bienes y servicios sustitutos, 33
3.1.2.4 Clientes, 34
3.1.2.5 Proveedores, 35
<b>3.2 LAS PYMES EN LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE QUITO, 36</b>
3.2.1 Sectores manufactureros, 36
<b>3.3 PRESENCIA DE LOS SUBSECTORES Y SUS DIVISIONES, 40</b>
3.3.1 Reseña histórica, 40
3.3.1.1 El sector de fabricación de productos textiles y sus subsectores fabricación de otros productos textiles y fabricación de tejidos y artículos de punto y ganchillo, 40
3.3.1.2 Sector de reciclamiento y sus subsectores: reciclamiento de desperdicios y desechos metálicos y reciclamiento de desechos desperdicios no metálicos, 42
3.3.2 Características y productos del subsector, 43
3.3.2.1 Sector de fabricación de productos textiles y sus subsectores, fabricación de otros productos textiles y fabricación de tejidos y artículos de punto y ganchillo, 43
3.3.2.2 Sector de fabricación de muebles y sus subsectores fabricación de joyas y artículos conexos, fabricación de instrumentos de música, fabricación de artículos de deporte y fabricación de juegos y juguetes, 44
3.3.2.3 Sector de reciclamiento y sus subsectores: reciclamiento de desperdicios y desechos metálicos y, reciclamiento de desechos desperdicios no metálicos, 45
3.3.3 Importancia y aportes en el contexto local, 46
3.3.4 Desventajas en el contexto local, 52
3.3.5 Recurso Humano, 54
3.3.6 Presencia del Marketing, 56
3.3.7 Proveedores y clientes, 56
3.3.8 Tipos de Financiamiento, 57
3.3.9 Alcance comercial , 58
3.3.10 Comparación con el enfoque global, 59

**3.3.11 Responsabilidad social de los sectores, 60**

**3.3.11.1** Fabricación de productos textiles y sus subsectores fabricación de otros productos textiles y fabricación de tejidos y artículos de punto y ganchillo, 60

**3.3.11.2** Sector de fabricación de muebles y sus subsectores fabricación de joyas y artículos conexos, fabricación de instrumentos de música, fabricación de artículos de deporte y fabricación de juegos y juguetes, 61

**3.3.11.3** Sector de reciclamiento y sus subsectores: reciclamiento de desperdicios y desechos metálicos y reciclamiento de desechos desperdicios no metálicos, 62

**4. HABILIDADES GERENCIALES, 63**

**4.1 ROL DE UN GERENTE, 63**

**4.1.1 Niveles Gerenciales, 63**

**4.1.1.1** Niveles gerenciales en la PYMES., 64

**4.1.1.2** Niveles gerenciales de los sectores de fabricación de productos textiles y sus subsectores fabricación de otros productos textiles y fabricación de tejidos y artículos de punto y ganchillo, Sector de fabricación de muebles y sus subsectores fabricación de joyas y artículos conexos, fabricación de instrumentos de música, fabricación de artículos de deporte y fabricación de juegos y juguetes y sector de reciclamiento, 65

**4.1.2 Funciones del Gerente General , 66**

**4.1.2.1** Funciones del Gerente General de la PYME., 66

**4.1.2.2** Funciones del Gerente General de los sectores de fabricación de productos textiles y sus subsectores fabricación de otros productos textiles y fabricación de tejidos y artículos de punto y ganchillo, Sector de fabricación de muebles y sus subsectores fabricación de joyas y artículos conexos, fabricación de instrumentos de música, fabricación de artículos de deporte y fabricación de juegos y juguetes y sector de reciclamiento, 67

**4.1.3 Los Gerentes Funcionales, 69**

**4.1.3.1** Los Gerentes Funcionales de las PYMES, 69

**4.1.3.2** Los Gerentes Funcionales de de los sectores de fabricación de productos textiles y sus subsectores fabricación de otros productos textiles y fabricación de tejidos y artículos de punto y ganchillo, Sector de fabricación de muebles y sus subsectores fabricación de joyas y artículos conexos, fabricación de instrumentos de música, fabricación de artículos de deporte y fabricación de juegos y juguetes y sector de reciclamiento, 70

**4.2 HABILIDADES GERENCIALES, 71**

**4.2.1 Diferentes enfoques sobre Habilidades gerenciales, 71**

**4.2.1.1** Robert Katz, 1986, 71

- 4.2.1.2 Don Hellriegel y Jonh W. Slocum Jr, 72
- 4.2.1.3 Henry Mintzbert, 1989, 73
- 4.2.1.4 Brent B. Allred, Charles C. Snow y Raymon E. Miles, 1996, 75
- 4.2.1.5 Edgar H. Schein, 1978, 75
- 4.2.1.6 Hall, 1996, Fandt, 1994, 75
- 4.2.1.7 Sims y Lorenzi, 1992, 76
- 4.2.1.8 Kouzes y Posner, 1990, 76
- 4.2.1.9 Raineri y Fuch, 1995, 78
- 4.2.1.10 Barnard, 1983, 79
- 4.2.1.11 Schneider B. y Bowen E., 1993, 80
- 4.2.1.12 MacKenty, Saillant y Berube, 1997, 80
- 4.2.1.13 Salovey y Mayer, 1990, 81
- 4.2.1.14 David Whetten y Kim Cameron, 81
- 4.2.2 Las Habilidades Gerenciales como herramienta para el Desarrollo Organizacional, 82
- 4.2.3 Métodos y Modelos para evaluar Habilidades Gerenciales, 85
- 4.2.4 Habilidades Gerenciales entre sectores y ramas de actividad (Cross – Occupational Competences), 88
- 4.2.5 Importancia del desarrollo de Habilidades Gerenciales según varios autores, 90
- 4.3 HABILIDADES GERENCIALES PROPUESTAS POR EDGAR H. SCHEIN, 91**
  - 4.3.1 Quien es Edgar H. Schein, 91
  - 4.3.2 Aportes a lo largo del tiempo, 92
  - 4.3.3 Habilidades Propuestas, 95

## **5. HABILIDADES GERENCIALES IDENTIFICADAS EN LOS SECTORES: FABRICACIÓN DE PRODUCTOS TEXTILES, FABRICACION DE MUEBLES Y RECICLAMIENTO, SUBSECTORES: FABRICACIÓN DE OTROS PRODUCTOS TEXTILES, FABRICACIÓN DE TEJIDOS Y ARTÍCULOS DE PUNTO Y GANCHILLO, FABRICACIÓN DE JOYAS Y ARTÍCULOS CONEXOS, FABRICACIÓN DE INSTRUMENTOS DE MÚSICA, FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS DE DEPORTE, FABRICACIÓN DE JUEGOS Y JUGUETES, RECICLAMIENTO DE DESPERDICIOS Y DESECHOS METÁLICOS Y RECICLAMIENTO DE DESECHOS Y DESPERDICIOS NO METÁLICOS EN LAS PYMES DE QUITO, 98**

### **5.1 IDENTIFICACIÓN DE HABILIDADES, 99**

- 5.1.1 Motivación y Valores, 99
- 5.1.2 Habilidades Analíticas, 101
- 5.1.3 Habilidades Interpersonales, 103
- 5.1.4 Habilidades Emocionales, 105

### **5.2 IDENTIFICACIÓN DE LA HABILIDAD MÁS REPRESENTATIVA EN CADA SECTOR ESTUDIADO, 107**

- 5.2.1 Sector de fabricación de muebles; subsectores: fabricación de joyas y artículos conexos, fabricación de instrumentos de música, fabricación de artículos de deporte, fabricación de juegos y juguetes, 107
- 5.2.2 Sector de fabricación de productos textiles; subsectores, fabricación de otros productos textiles NCP y tejidos y fabricación de artículos de punto y ganchillo, 109
- 5.2.3 Sector de reciclamiento; subsectores, reciclamiento de productos metálicos y desechos metálicos y no metálicos, 111
- 5.3 COMPARACIÓN DE HABILIDADES ENCONTRADAS, CON LAS PROMULGADAS POR SCHEIN, 113**
  - 5.3.1 Sector de fabricación de muebles; subsectores: fabricación de joyas y artículos conexos, fabricación de instrumentos de música, fabricación de artículos de deporte, fabricación de juegos y juguetes, 114
  - 5.3.2 Sector de fabricación de productos textiles; subsectores, fabricación de otros productos textiles NCP y tejidos y fabricación de artículos de punto y ganchillo, 115
  - 5.3.3 Sector de reciclamiento; subsectores, reciclamiento de productos metálicos y desechos metálicos y no metálicos, 117
- 5.4 LISTADO DE HABILIDADES MÁS COMUNES EN LOS GERENTES DE PYMES DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE QUITO, 118**
  - 5.4.1 Sector de fabricación de muebles; subsectores: fabricación de joyas y artículos conexos, fabricación de instrumentos de música, fabricación de artículos de deporte, fabricación de juegos y juguetes, 118
    - 5.4.1.1 Habilidad de motivación y valores, 119
    - 5.4.1.2 Habilidad Analítica, 122
    - 5.4.1.3 Habilidad Interpersonal, 125
    - 5.4.1.4 Habilidad Emocional, 129
  - 5.4.2 Sector de fabricación de productos textiles; subsector de fabricación de otros productos textiles NCP y artículos de punto y ganchillo, 132
    - 5.4.2.1 Habilidad de motivación y valores, 133
    - 5.4.2.2 Habilidad Analítica, 136
    - 5.4.2.3 Habilidad Interpersonal, 138
    - 5.4.2.4 Habilidad Emocional, 141
  - 5.4.3 Sector de reciclamiento; subsectores, reciclamiento de desechos y productos metálicos y no metálicos, 144
    - 5.4.3.1 Habilidad de motivación y valores, 144
    - 5.4.3.2 Habilidad Analítica, 147
    - 5.4.3.3 Habilidad Interpersonal, 149
    - 5.4.3.4 Habilidad Emocional, 152
- 5.5 LISTADO DE HABILIDADES APARENTEMENTE NO APLICADAS PARA LOS CARGOS DE GERENTES DE PYMES DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE QUITO, EN LOS SECTORES DE FABRICACIÓN DE PRODUCTOS TEXTILES, FABRICACIÓN DE MUEBLES Y RECICLAMIENTO, Y SUS RESPECTIVOS SUBSECTORES: FABRICACIÓN DE OTROS PRODUCTOS TEXTILES, FABRICACIÓN DE**

TEJIDOS Y ARTÍCULOS DE PUNTO Y GANCHILLO, FABRICACIÓN DE JOYAS Y ARTÍCULOS CONEXOS, FABRICACIÓN DE INSTRUMENTOS DE MÚSICA, FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS DE DEPORTE, FABRICACIÓN DE JUEGOS Y JUGUETES, RECICLAMIENTO DE DESPERDICIOS Y DESECHOS METÁLICOS Y RECICLAMIENTO DE DESECHOS Y DESPERDICIOS NO METÁLICOS, 155

**5.5.1** Sector de fabricación de muebles; subsectores: fabricación de joyas y artículos conexos, fabricación de instrumentos de música, fabricación de artículos de deporte, fabricación de juegos y juguetes, 156

**5.5.2** Sector de fabricación de productos textiles; subsector de fabricación de otros productos textiles NCP y artículos de punto y ganchillo, 156

**5.5.3** Sector de reciclamiento; subsectores, reciclamiento de desechos y desperdicios metálicos y no metálicos, 157

## **5.6 IDENTIFICACIÓN DE HABILIDADES POR VARIABLES, 157**

**5.6.1** Sector de fabricación de muebles; subsectores: fabricación de joyas y artículos conexos, fabricación de instrumentos de música, fabricación de artículos de deporte, fabricación de juegos y juguetes, 158

**5.6.1.1** Género, 158

**5.6.1.2** Nivel jerárquico, 161

**5.6.1.3** Rango de edad, 164

**5.6.1.4** Años de experiencia, 167

**5.6.1.5** Formación académica , 170

**5.6.1.6** Perfil profesional, 173

**5.6.2** Sector de fabricación de productos textiles; subsector de fabricación de otros productos textiles NCP y artículos de punto y ganchillo, 176

**5.6.2.1** Género, 176

**5.6.2.2** Nivel jerárquico, 179

**5.6.2.3** Rango de edad, 182

**5.6.2.4** Años de experiencia, 185

**5.6.2.5** Formación académica , 188

**5.6.2.6** Perfil profesional, 191

**5.6.3** Sector de reciclamiento; subsectores, reciclamiento de desechos y desperdicios metálicos y no metálicos, 193

**5.6.3.1** Género, 193

**5.6.3.2** Nivel jerárquico, 196

**5.6.3.3** Rango de edad, 198

**5.6.3.4** Años de experiencia, 200

**5.6.3.5** Formación académica , 202

**5.6.3.6** Perfil profesional, 205

## **6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 206**

### **6.1 CONCLUSIONES, 206**

### **6.2 RECOMENSACIONES, 208**

**BIBLIOGRAFIA, 212**

**GLOSARIO, 216**

**ANEXOS, 228**

**ABSTRACT, 235**

## **RESUMEN EJECUTIVO**

En la actualidad ya no bastan los conocimientos para garantizar o no el éxito de su gestión, es necesario además que el gerente posea habilidades que le permitan desempeñarse de mejor manera en su trabajo diario.

Edgar Schein en su teoría propone que el gerente debe poseer cuatro tipos de habilidades: Habilidades Interpersonales, Habilidades Emocionales, Habilidades Analíticas y, Habilidades Motivacionales y de Valores. El objetivo principal de esta investigación ha sido contrastar las habilidades gerenciales propuestas por Schein y las que en la actualidad dominan los gerentes de las PYMES de la Industria Manufacturera de la ciudad de Quito.

El presente trabajo de investigación está específicamente enfocado en los sectores: fabricación de muebles CIIU D. 3600; subsectores: D.3691, D.3692, D.3693, D.3694 y D.3699, fabricación de productos textiles CIIU D.1700; subsectores: D.1729 y D.1730, reciclamiento CIIU D. 3700; subsectores: D.3710 y D.3720.

A pesar de tratarse de 3 sectores económicos distintos, tienen una característica en común y es que forman parte de las PYMES de la ciudad de Quito, lo cual permite agruparlas para el estudio de ciertos aspectos, ya que en muchos casos, dejando de lado el sector al que pertenezcan, las pequeñas y medianas empresas se ven igualmente afectadas o beneficiadas por distintos factores.



Es así por ejemplo, que la competencia extranjera representa una amenaza en todos los sectores, deben competir con productos de países vecinos que cuentan con moneda propia y menores costos de producción o con productos provenientes de las grandes potencias donde la economía de escala no es una utopía sino más bien una realidad que les permite obtener costos moderados y precios competitivos en cualquier mercado.

El bajo poder de negociación es otro de los problemas generales de las PYMES del país, esto implica una escasa posibilidad de influir sobre la calidad, precios, especificaciones, volúmenes, etc en la relación con sus proveedores o de ejercer algún tipo influencia sobre los diferentes organismos del Estado.

Sin embargo, las empresas pertenecientes a estos sectores enfrentan también distintas realidades entre ellas, diferentes oportunidades y amenazas propias de cada sector, así como distintos objetivos en el corto plazo.

En general sector dedicado a la fabricación de muebles e industrias NCP, es considerado uno de los más dinámicos en la economía de nuestro país. Los subsectores analizados han tenido en los últimos años el segundo porcentaje más alto de crecimiento dentro de la industria, a pesar de que su aporte dentro de la misma se encuentra entre los más bajos en comparación con otros sectores.

Pichincha se encuentra dentro de las provincias donde más se desarrolla el sector Textil, cuya principal importancia radica en la cantidad de empleos directos que genera. Este sector es el segundo más importante a nivel nacional dentro de la

Industria Manufacturera y una de sus principales amenazas es el contrabando de productos provenientes de países fronterizos.

El Sector de reciclamiento por su parte, se encuentra en auge, crece día a día gracias a las tendencias del mundo actual, que promueven un desarrollo sostenible y responsable con el medio ambiente; este sector fue declarado recientemente como estratégico según la Asamblea Nacional.

El estudio se realizó mediante una investigación exploratoria cuya herramienta de medición es una encuesta constituida por 80 preguntas de opción múltiple utilizando la escala de Licker y para la cual se utilizó como fuentes primarias de investigación a los Gerentes de primer, segundo y tercer nivel de las 21 empresas asignadas.

Para el análisis de datos se asignó a cada pregunta un puntaje de 1 a 5; donde 5 representa la total presencia de la habilidad y 1 la total ausencia de la misma. Se estudiaron los resultados a nivel global para cada subsector, combinándolos con diferentes variables tales como, nivel jerárquico, género, edad, experiencia, etc.

Los resultados arrojaron que la habilidad emocional es, en todos los sectores la menos desarrollada; mientras que la habilidad de motivación y valores es la más completa.

De los tres sectores, el de reciclamiento es el que mejor posicionado se encuentra. El desarrollo global de las habilidades gerenciales en este sector es superior al de los otros dos sectores estudiados, a pesar de ser uno de los más pequeños de la industria.

## **INTRODUCCION**

La importancia de las PYMES, no sólo en el Ecuador sino en el mundo entero, crece día tras día. Se han convertido en el motor que moviliza las economías de varios países, contribuyendo al aumento del PIB, el empleo directo y por ende el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes.

Son por estas y muchas otras razones que consideramos esencial el estudio no de las PYMES como tal, puesto que investigaciones de ese tipo abundan, sino de las personas que encabezan este tipo de empresas, los gerentes de primer y segundo nivel, encargados de llevar las riendas y dirigir a las pequeñas y medianas empresas, y sobre quienes al final del día recae la responsabilidad de los logros o fracaso de las mismas.

Las habilidades gerenciales son un factor primordial que puede contribuir al éxito o la debacle de la gestión de un gerente, y es por eso que estas serán estudiadas y analizadas en el presente trabajo de investigación, en el cual se analizarán a 21 empresas de 3 diferentes sectores de la Industria Manufacturera de la ciudad de Quito.

## **1. PROBLEMA DE LA INVESTIGACION**

### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y BASE DE DATOS**

#### **1.1.1 Planteamiento del problema de investigación**

A nivel internacional el sector de la pequeña y micro empresa ha sido revalorizado a lo largo de los últimos años, esto se debe sobre todo a la importante actuación dentro del escenario económico que éstas tienen en las sociedades actuales, el Ecuador no es la excepción, en nuestro país las PYMES tienen un enorme potencial para generar producción, empleo e ingresos.

*Estudios sobre las PYMES en el contexto de aporte económico y social abundan, esta investigación será un aporte al perfil del gerente de la PYMES en cuanto a las habilidades que posee y las que debería mejorar de acuerdo a la propuesta de E. Schein.*

*Al igual que las estructuras organizativas cambian así también ha ido cambiando el perfil del gerente y las habilidades que éstos deben poseer; Edgar Schein (1996) propone que el gerente debe poseer cuatro habilidades: Habilidades Interpersonales, Habilidades Emocionales, Habilidades Analíticas y, Habilidades motivacionales y de Valores. El interés de esta investigación será contrastar los hallazgos con este fundamento teórico.<sup>1</sup>*

- 1.1.2 Base de datos.- La base de datos para el presente proyecto fue obtenida basándose en la división de CIU que realizó la Superintendencia de Compañías y en la cual constan todas aquellas medianas y pequeñas empresas inscritas legalmente ante este organismo regulador del estado.

---

<sup>1</sup> Ing. JARRIN FABIOLA, (2010) **Investigación sobre “Habilidades requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES de la Industria Manufacturera de Quito”**

CIIU		<b>SECTORES INDUSTRIALES DE LAS PYMES DE QUITO (SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS 2008)</b>
<b>D.</b>	<b>1.</b>	<b>ELABORACION DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y BEBIDAS</b>
<b>1511</b>		Producción, procesamiento y conservación de carne y productos cárnicos
<b>1513</b>		Elaboración y conservación de frutas, legumbres y hortalizas
<b>1514</b>		Elabora de aceites y grasas de origen vegetal y animal
<b>1520</b>		Elaboración de productos lácteos
<b>1531</b>		Elaboración de productos de molinería
<b>1532</b>		Elaboración de almidones y productos derivados del almidón
<b>1533</b>		Elaboración de alimentos preparados para animales
<b>1541</b>		Elaboración e productos de panadería
<b>1543</b>		Elaboración de cacao y chocolate de productos de confitería
<b>1544</b>		Elaboración de macarrones, fideos, alcuizcuz y productos farináceos similares
<b>1549</b>		Elaboración de otros productos alimenticios N.C.P.
<b>1551</b>		Destilación, reactificación y mezcla de bebidas alcohólicas, producción de alcohol etílico a partir de sustancias fermentadas
<b>1552</b>		Elaboración de vinos
<b>1554</b>		Elaboración de bebidas no alcohólicas; producción de aguas minerales
	<b>2.</b>	<b>ELABORACION DE PRODUCTOS DE TABACO</b>
<b>1600</b>		Elaboración de productos de tabaco
	<b>3.</b>	<b>FABRICACION DE PRODUCTOS TEXTILES</b>
<b>1711</b>		Preparación e hilatura de fibras textiles; tejedura de productos textiles
<b>1712</b>		Acabado de productos textiles
<b>1721</b>		Fabricación de artículos confeccionados de materiales textiles, excepto prendas de vestir
<b>1722</b>		Fabricación de tapices y alfombras
<b>1723</b>		Fabricación de cuerdas, cordeles, bramantes y redes
<b>1729</b>		Fabricación de otros productos textiles N.C.P.
<b>1730</b>		Fabricación de tejidos y artículos de punto y ganchillo
	<b>4.</b>	<b>FABRICACION DE PRENDAS DE VESTIR, ADOBO Y TEÑIDO DE PIELES</b>
<b>1810</b>		Fabricación de prendas de vestir excepto prendas de piel; Parte A
<b>1810</b>		Fabricación de prendas de vestir excepto pieles; Parte B
	<b>5.</b>	<b>CURTIDO Y ADOBO DE CUEROS: FABRICACION DE MALETAS, BOLSOS DE MANO Y ARTÍCULOS DE TALABARTERÍA Y GUARNICIONERIA</b>
<b>1911</b>		Curtido y adobo de cueros

<b>1912</b>		Fabricación de maletas
<b>1920</b>		Fabricación de calzado
	<b>6.</b>	<b>PRODUCCIÓN DE MADERA Y FABRICACION DE PRODUCTOS DE MADERA Y CORCHO, EXCEPTO MUEBLES; FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS DE PAJA Y MATERIALES TRENZABLES</b>
<b>2010</b>		Aserrado y acepilladura de madera
<b>2022</b>		Fabricación de partes y piezas de carpintería para edificios y construcción
<b>2029</b>		Fabricación de otros productos de madera; fabricación de artículos de corcho, paja y materiales trenzables
	<b>7.</b>	<b>FABRICACIÓN DE PAPEL Y PRODUCTOS DE PAPEL</b>
<b>2101</b>		Fabricación de pasta de madera, papel y cartón
<b>2102</b>		Fabricación de papel y cartón ondulado y de envases de papel y cartón
<b>2109</b>		Fabricación de otros artículos de papel y cartón
	<b>8.</b>	<b>ACTIVIDADES DE EDICION E IMPRESIÓN Y, DE REPRODUCCION DE GRABACIONES</b>
<b>2211</b>		Edición de libros, folletos, partituras y otras publicaciones
<b>2212</b>		Edición de periódicos y revistas y publicaciones periódicas
<b>2221</b>		Actividades de impresión; Parte A
<b>2221</b>		Actividades de impresión; Parte B
<b>2222</b>		Actividades de servicios relacionados con la impresión
	<b>9.</b>	<b>FABRICACION DE SUSTANCIAS Y PRODUCTOS QUIMICOS</b>
<b>2411</b>		Fabricación de sustancias químicas básicas, excepto abonos y compuestos de nitrógeno
<b>2412</b>		Fabricación de abonos y compuestos de nitrógeno
<b>2413</b>		Fabricación de plásticos en formas primarias y de caucho sintético
<b>2421</b>		Fabricación de plaguicidas y otros productos químicos de uso agropecuario
<b>2422</b>		Fabricación de pinturas, barnices y productos de revestimiento similares, tintas de imprenta y masillas
<b>2423</b>		Fabricación de productos farmacéuticos, sustancias químicas, medicinales y productos botánicos
<b>2424</b>		Fabricación de jabones y detergentes, preparados para limpiar y pulir, perfumes y preparados de tocador
<b>2429</b>		Fabricación de otros productos químicos N.C.P.
	<b>10.</b>	<b>FABRICACION DE PRODUCTOS DE CAUCHO Y PLASTICO</b>
<b>2511</b>		Fabricación de cubiertas y cámara de caucho; recauchado y renovación de cubiertas de caucho
<b>2519</b>		Fabricación de otros productos de caucho
<b>2520</b>		Fabricación de productos de plástico; Parte A
<b>2520</b>		Fabricación de productos de plástico; Parte B

	<b>11.</b>	<b>FABRICACION DE OTROS PRODUCTOS MINERALES NO METALICOS</b>
<b>2610</b>		Fabricación de vidrio y productos de vidrio
<b>2691</b>		Fabricación de productos de cerámica no refractaria para uso no estructural
<b>2693</b>		Fabricación de productos de arcilla y cerámica no refractaria par uso estructural
<b>2695</b>		Fabricación de artículos de hormigón, cemento y yeso
<b>2696</b>		Corte, tallado y acabado de la piedra
<b>2699</b>		Fabricación de otros productos minerales no metálicos N.C.P.
	<b>12.</b>	<b>FABRICACION DE METALES COMUNES</b>
<b>2710</b>		Industrias básicas de hierro y acero
	<b>13.</b>	<b>FABRICACION DE PRODUCTOS ELABORADOS DE METAL EXCEPTO MAQUINARIA Y EQUIPO</b>
<b>2811</b>		Fabricación de productos metálicos para uso estructural
<b>2812</b>		Fabricación de tanques, depósitos y recipientes de metal
<b>2813</b>		Fabricación de generadores de vapor, excepto calderas de agua caliente para calefacción central
<b>2891</b>		Forja, prensado, estampado y laminado de metal; pulvimetalurgia
<b>2892</b>		Tratamiento y revestimiento de metales obras de ingeniería mecánica en general realizadas a cambio de una retribución o por contratación
<b>2893</b>		Fabricación de artículos de cuchillería, herramientas de mano y artículos de ferretería
<b>2899</b>		Fabricación de otros productos elaborados de metal N.C.P.
	<b>14.</b>	<b>FABRICACION DE MAQUINARIA Y EQUIPO N.C.P.</b>
<b>2911</b>		Fabricación de motores y turbinas, excepto motores para aeronaves, vehículos automotores y motocicletas
<b>2912</b>		Fabricación de bombas, compresores, grifos y válvulas
<b>2913</b>		Fabricación de cojinetes, engranajes, trenes de engranajes y piezas de transmisión
<b>2914</b>		Fabricación de hornos, hogueras y quemadores para la alimentación de hogares
<b>2915</b>		Fabricación de equipo de elevación y manipulación
<b>2919</b>		Fabricación de otros tipos de maquinaria de uso general
<b>2921</b>		Fabricación de maquinaria agropecuaria y forestal
<b>2922</b>		Fabricación de máquinas herramienta
<b>2924</b>		Fabricación de maquinaria para la explotación de minas y canteras y para obras de construcción
<b>2925</b>		Fabricación de maquinaria para la elaboración de alimentos, bebidas y tabaco
<b>2929</b>		Fabricación de otros tipos de armas de uso especial
	<b>15.</b>	<b>FABRICACION DE MAQUINARIA DE OFICINA CONTABILIDAD E INFORMATICA</b>
<b>3000</b>		Fabricación de maquinaria de oficina



	<b>16.</b>	<b>FABRICACIÓN E MAQUINARIA Y APARATOS ELECTRICOS N.C.P.</b>
<b>3110</b>		Fabricación de motores, generadores y transformadores eléctricos
<b>3120</b>		Fabricación de aparatos de distribución y control de energía eléctrica
<b>3130</b>		Fabricación de hilos y cables aislados
<b>3190</b>		Fabricación de otros tipos de equipo eléctrico
	<b>17.</b>	<b>FABRICACION DE EQUIPOS Y APARATOS DE RADIO, TELEVISION Y COMUNICACIONES</b>
<b>3220</b>		Fabricación de transmisores de radio y televisión y de aparatos para telefonía y telegrafía con hilos
	<b>18.</b>	<b>FABRICACION DE INSTRUMENTOS MEDICOS, OPTICOS Y DE PRECISIÓN Y FABRICACION DE RELOJES</b>
<b>3311</b>		Fabricación de equipo médico y quirúrgico y de aparatos ortopédicos
<b>3312</b>		Fabricación de instrumentos y aparatos para medir, verificar, ensayar, navegar y otros fines, excepto el equipo de control de procesos industriales
<b>3313</b>		Fabricación de equipo de control de procesos industriales
<b>3320</b>		Fabricación de instrumentos de óptica y equipo fotográfico
	<b>19.</b>	<b>FABRICACION DE VEHICULOS AUTOMOTORES, REMOLQUES Y SEMIREMOLQUES</b>
<b>3420</b>		Fabricación de carrocerías para vehículos automotores; fabricación de remolques y semiremolques
<b>3430</b>		Fabricación de partes, piezas y accesorios para vehículos automotores y sus motores
	<b>20.</b>	<b>FABRICACION DE OTROS TIPOS DE EQUIPO DE TRANSPORTE</b>
<b>3530</b>		Fabricación de aeronaves y naves especiales
<b>3592</b>		Fabricación de bicicletas y de sillones de ruedas para inválidos
	<b>21.</b>	<b>FABRICACION DE MUEBLES; INDUSTRIAS MANUFACTURERAS N.P.C.</b>
<b>3610</b>		Fabricación de muebles
<b>3691</b>		Fabricación de joyas y artículos conexos
<b>3692</b>		Fabricación de instrumentos de música
<b>3693</b>		Fabricación de artículos de deporte
<b>3694</b>		Fabricación de juegos y juguetes
<b>3699</b>		Otras industrias manufactureras N.C.P.

	<b>22.</b>	<b>RECICLAMIENTO</b>
<b>3710</b>		Reciclamiento de desperdicios y desechos metálicos

CUADRO #1<sup>2</sup> Clasificación de CIIU CUADRO #2<sup>3</sup> Clasificación de CIIU de las PYMES de la Industria Manufacturera, según la Superintendencia de Compañías  
 ELABORADO POR: Ing. Fabiola Jarrin J. Mgtr.  
 FUENTE: Investigación sobre “Habilidades requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES de la Industria Manufacturera de Quito”

## 1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuáles son las habilidades gerenciales requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES de la Industria Manufacturera de la ciudad de Quito en los sectores: fabricación de muebles CIIU D. 3600; subsectores: D.3691, d.3692, D.3693, D.3694 y d3699, fabricación de productos textiles CIIU D1700; subsectores: D.1729 y D.1730, reciclamiento CIIU D. 3700; subsectores: D.3710 y D.3720?

## 1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Qué son habilidades gerenciales?
- ¿Cuáles son las falencias que actualmente poseen los directivos de las PYMES de la Industria Manufacturera de la ciudad de Quito, en cuanto a habilidades gerenciales se refiere, comparadas con las mencionadas en la teoría de Schein?

---

<sup>2</sup>Ing. JARRIN FABIOLA, (2010) Investigación sobre “Habilidades requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES de la Industria Manufacturera de Quito”

<sup>3</sup>Ing. JARRIN FABIOLA, (2010) Investigación sobre “Habilidades requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES de la Industria Manufacturera de Quito”

- ¿Cuáles de las habilidades que poseen los gerentes de las PYMES de la Industria Manufacturera de Quito que coinciden con aquellas planteadas en la Teoría de Schein?
- ¿Cómo influyen las habilidades de sus gerentes en el desarrollo de las empresas?

## 1.4 OBJETIVOS

### 1.4.1 Objetivo General

*Evidenciar las habilidades gerenciales requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES de Quito contrastadas con el punto de vista de Edgar Schein.<sup>4</sup>*

### 1.4.2 Objetivos Específicos

- *Identificar las habilidades analíticas requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES.*
- *Identifica las habilidades conceptuales requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES.*
- *Identificar las habilidades motivacionales y de valores requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES.*

---

<sup>4</sup> Ing. JARRIN FABIOLA, (2010) **Investigación sobre “Habilidades requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES de la Industria Manufacturera de Quito”**

- *Identificar las habilidades emocionales requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES.*<sup>5</sup>

## 1.5 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

### 1.5.1 Importancia del Proyecto.

La importancia científica de este proyecto consiste en la posibilidad de contrastar aquellas habilidades expuestas por varios autores, especialmente aquellas citadas en la Teoría de Edgar Schein, y las encontradas en los gerentes de las PYMES de la Industria de Quito a través de la presente investigación.

- Impacto en la solución de problemas de la sociedad.

El proyecto ayudará a identificar cuáles son las fortalezas y posibles falencias que poseen los actuales gerentes de las PYMES, al brindarnos un marco referencial con el cual comparar las habilidades que actualmente poseen, y aquellas que requieren por ser consideradas optimas e importantes.

- Impacto científico

*El estudio sirve como una referencia científica sobre la cual se pueden basar las diferentes entidades catalogadas como PYMES, para potencializar las*

---

<sup>5</sup> Ing. JARRIN FABIOLA, (2010) **Investigación sobre “Habilidades requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES de la Industria Manufacturera de Quito”**

*habilidades necesarias para el desempeño del cargo de gerente. Será un aporte para el desarrollo competitivo de la Mediana y Pequeña Industria de la ciudad de Quito.*<sup>6</sup>

- Impacto educativo

El desarrollo de este proyecto permitirá a los docentes de la Universidad, hacer un especial énfasis en la enseñanza de las distintas habilidades gerenciales señaladas como importantes dentro de la investigación y fomentar el desarrollo de las mismas en sus estudiantes.

- Impacto cultural

Culturalmente el impacto que pretende tener este proyecto es cambiar la cultura empresarial que se maneja actualmente en la ciudad de Quito y que en muchos casos relega a un segundo plano la importancia del desarrollo y aplicación de las habilidades gerenciales dentro de las compañías.

- Impacto en la Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

Al conocer cuáles son las habilidades gerenciales declaradas como importantes dentro de este proyecto, las empresas pueden someter a su personal a un proceso de capacitación que les permita desempeñarse de mejor manera en sus respectivas empresas, por ende, aumentar los niveles de eficiencia y eficacia de

---

<sup>6</sup> Ing. JARRIN FABIOLA, (2010) **Investigación sobre “Habilidades requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES de la Industria Manufacturera de Quito”**

las mismas, lo cual puede influir positivamente en el desarrollo social de la comunidad donde se desempeñen.

### 1.5.2 Justificación Teórica

*Este proyecto surge como respuesta a la creciente importancia de las Pequeñas y Medianas Empresas en nuestro país, según datos tomados de la CAPEIPI, en el año 2006 existían alrededor de 15.000 PYMES. Estas significan una fuente de desarrollo económico y social, por lo que se ha visto la necesidad de ampliar el conocimiento acerca del aparato organizativo de las PYMES y de quienes las lideran, para a partir de esto ser soporte eficaz en su permanente cambio responsable y eficiente.*

*Nadie pone en duda que las PYMES crean la riqueza de un país, disminuyen la pobreza y son el motor de las grandes empresas, por tanto aún más importante es aprovechar la oportunidad para estudiar las habilidades que están tras la denominación de “Gerente”.<sup>7</sup>*

---

<sup>7</sup> Ing. JARRIN FABIOLA, (2010) **Investigación sobre “Habilidades requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES de la Industria Manufacturera de Quito”**

### **1.5.3 Justificación Metodológica**

Como se requiere conocer o determinar las habilidades que tienen o caracterizan a un gerente actualmente, versus las habilidades que deberían caracterizar a un gerente en el ejercicio de sus funciones, el instrumento idóneo de investigación será una nueva encuesta basada en la que se aplicó en el proyecto F19117 pero con las modificaciones necesarias para ajustarla a las necesidades de esta nueva investigación centrada en las PYMES. Esta encuesta será aplicada a los gerentes de primer, segundo y tercer nivel de las PYMES de la Industria Manufacturera de la ciudad de Quito.

### **1.5.4 Justificación Práctica**

La motivación del grupo del proyecto es el de destacar de modo cuantitativo y cualitativo las características que poseen los gerentes en las PYMES en la ciudad de Quito, para contribuir con el desarrollo y la competitividad de estas empresas.

## **1.6 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

El Universo de este proyecto dirigido por un grupo de docentes investigadores de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables será de 663 empresas, que constan en el ranking 2008 de la Superintendencia de Compañías, clasificadas como PYMES de la Industria Manufacturera de Quito, divididas entre los

estudiantes que forman parte del Segundo Semillero de Investigación de Habilidades Gerenciales.

El desarrollo de esta investigación se dirige específicamente a 3 sectores industriales de las PYMES de Quito:

- 1.6.1** Fabricación de muebles CIIU D. 3600; subsectores: D.3691, D.3692, D.3693, D.3694 y D369.- Este sector es considerado uno de los más dinámicos de la economía en nuestro país, está conformado por aproximadamente 2800 empresas entre grandes, medianas y pequeñas. En lo que va de los últimos meses este sector ha hecho uso de un sin número de estrategias para captar clientes en el exterior, una de las estrategias más notorias consiste en alianzas entre las diferentes empresas del sector, que mientras compiten en el mercado interno, en el exterior se fortalecen como aliadas. **(Ver anexo 1)**
- 1.6.2** Fabricación de productos textiles CIIU D.1700; subsectores: D.1729 y D.1730.- En la actualidad se puede afirmar que las provincias con mayor número de empresas en este sector son Pichincha, Imbabura, Tungurahua, Azuay y Guayas. La diversificación en el sector ha permitido que se fabriquen un sinnúmero de productos textiles en el Ecuador, siendo los hilados y los tejidos los principales en volumen de producción.

El sector textil genera varias plazas de empleo directo en el país, llegando a ser el segundo sector manufacturero que más mano de obra emplea, después del sector de alimentos, bebidas y tabacos. Según estimaciones hechas por la Asociación de Industriales Textiles del Ecuador – AITE, alrededor de 50.000



personas laboran directamente en empresas textiles, y más de 200.000 lo hacen indirectamente. **(Ver anexo 2)**

**1.6.3** Reciclamiento CIJU D. 3700; subsectores: D.3710 Y D.3720.- Este sector fue declarado estratégico por la Asamblea Nacional.

El reciclaje se ha convertido en un sector que crece día a día, principalmente por las nuevas tendencias de un desarrollo sostenible que se esparce por el mundo entero.

Este sector beneficia a un sinnúmero de personas que participan en el proceso, creando conciencia ambiental y generando un paradigma de trabajo que apunta a beneficiar en el mediano y largo plazo a las nuevas generaciones, dejando como herencia un mundo verde. **(Ver anexo 3)**

## **1.7 MARCO DE REFERENCIA**

### **1.7.1 Marco teórico**

- Habilidades Gerenciales propuestas por Edgar Schein.

Edgar Schein ha hecho numerosos e importantes aportes en el área organizacional, en cuanto a las habilidades gerenciales que requieren los directivos de las diferentes empresas. Schein propone que el gerente debe poseer cuatro tipos de habilidades: Habilidades Interpersonales, Habilidades Emocionales, Habilidades Analíticas y, Habilidades Motivacionales y de Valores.

A continuación se detalla cada una:

**Habilidad analítica:** *la habilidad de identificar, analizar y resolver el problema bajo condiciones de información incompleta y de incertidumbre.*

**Habilidad interpersonal:** *la habilidad de influir, supervisar, guiar y controlar personas en todos los niveles de la organización, hacia el logro más efectivo de las metas organizacionales.*

**Habilidad emocional:** *la capacidad de ser estimulado por crisis emocionales e interpersonales, en vez de sentirse exhausto o debilitado por ellas; la capacidad de asumir niveles altos de responsabilidad sin sentirse paralizado; y la habilidad de ejercer poder sin culpa ni vergüenza.<sup>8</sup>*

**Habilidad motivacional y de valores:** Capacidad de poder hacer que los demás mantengan un ritmo de trabajo intenso, teniendo una conducta auto dirigida hacia las metas importantes.

## - **Industria Manufacturera**

*La Industria Manufacturera comprende la elaboración de materias primas, productos semi-elaborados y productos terminados, los cuales se transan en el mercado nacional o internacional.<sup>9</sup>*

---

<sup>8</sup> UNIVERSIDAD NACIONAL LA MATANZA. (2008).  
[<http://catedramosqueiraulm.com.ar/apuntesrrhh1/ancasdecarrera.htm>]. **Anclas de Carrera**

<sup>9</sup> DIRECCION DEL TRABAJO, GOBIERNO DE CHILE. (2010) [[www.dt.gob.cl/1601/propertyvalue-22990.html](http://www.dt.gob.cl/1601/propertyvalue-22990.html)] **Unidad inspectiva programada de oficio**

Esta transformación se realiza después de un proceso productivo, el cual puede incluir desde un trabajo netamente artesanal o manual, hasta la inclusión de grandes maquinarias.

De acuerdo con los productos que se elaboran en ellas, la Industria Manufacturera se clasifica en nueve divisiones de actividad:

- Productos alimenticios, bebidas y tabaco
- Textiles, prendas de vestir e industria del cuero
- Industria de la madera y productos de madera
- Papel, productos del papel, imprentas y editoriales
- Sustancias químicas, derivados del petróleo, productos del caucho y plásticos
- Productos de minerales no metálicos, exceptuando derivados del petróleo y carbón
- Industrias metálicas básicas
- Productos metálicos, maquinaria y equipo
- Otras industrias manufactureras

## 2. MARCO METODOLÓGICO

### 2.1 METODOLOGÍA

#### 2.1.1 Tipo de Investigación

El presente estudio fue realizado mediante una investigación aplicada, la cual nos sirve para tomar acciones y establecer políticas y estrategias. *La característica básica de la investigación aplicada es el énfasis en resolver problemas y tomar decisiones importantes y a largo plazo.*<sup>10</sup>

*Una investigación califica como aplicada cuando el investigador se propone aplicar el conocimiento para resolver problemas de cuya solución depende el beneficio de algunos individuos o comunidades*<sup>11</sup>.

En este estudio se han investigado 20 empresas de 3 sectores distintos de la economía, llegando a obtener una muestra total de 25 gerentes analizados. Se utilizó como herramienta de investigación, un cuestionario de 80 preguntas, divididas equitativamente entre las cuatro habilidades que estaban siendo analizadas, donde se plantearon 20 preguntas en cada habilidad, considerando a su vez las 10 sub-habilidades que las conformaban. El cuestionario, presentaba también algunas variables de estudio, tales como, género, edad, perfil

---

<sup>10</sup> NAMA FOROOSH. (2000). *Metodología de la investigación*. México: Editorial Linusa. Segunda edición. Pag. 44

<sup>11</sup> ARIO GARZA MERCADO. (2007) *Manual de técnicas de investigación para estudiantes de ciencias sociales y humanidades*. México: El colegio de México. Séptima edición. Pag 14

profesional, nivel jerárquico, años de experiencia, entre otras; las cuales nos permitieron profundizar un tanto más en el análisis.

Este cuestionario fue creado por el grupo de docentes Investigadores de Habilidades gerenciales FALIMAR, y desarrollado mediante entrevistas, con 5 posibilidades de respuesta, utilizando la escala de Lickert, la cual tiene ventajas como, la facilidad de *construir y de aplicar, los encuestados sin dificultad entienden cómo utilizarla escala , lo que la hace apropiada para aplicarse en una entrevista por teléfono o personal.*<sup>12</sup> Este es el caso específico de este trabajo ya que las encuestas han sido parte de la investigación de campo realizada a los gerentes de las empresas asignadas, lo cual además añadió ciertas limitaciones a la investigación por cuanto el acceso a las empresas en muchos casos fue bastante limitado e incluso nulo debido en parte, al celo profesional de los gerentes, a las políticas de las empresas, al cambio del giro del negocio e incluso al cese de actividades de algunas compañías que hasta la fecha no tramitan su liquidación definitiva en la Superintendencia de Compañías y por lo cual aún constan como activas únicamente en papeles.

### 2.1.2 Método de investigación

En la presente investigación se ha utilizado una combinación de los métodos inductivo y deductivo.

Inductivo, porque naturalmente nos basaremos en los casos particulares de cada gerente encuestado, para obtener resultados generalizables. Sin embargo, el método inductivo por sí solo no es suficiente, pues fue

---

<sup>12</sup> K. MALHOTRA. (2004). *Investigación de mercados, un enfoque aplicado*. México: Pearson educación. Cuarta edición. Pag. 259

necesaria la ayuda del método deductivo para la elaboración de la hipótesis que sustenta la investigación y que será presentada más adelante.

El procedimiento metodológico a utilizar será de carácter cualitativo, el cual *se caracteriza por ser holístico y sistemático, busca entender la realidad de la vida y la sociedad en forma totalizadora e interrelacionada. Esto implica considerar las dimensiones espaciales tanto macro y micro, las temporales de lo diacrónico y lo sincrónico, pero sobre todo las dimensiones del sentido, de los significados y significaciones.*<sup>13</sup>

### 2.1.3 Técnicas de recolección de datos

La presencia o ausencia de las habilidades de los gerentes de cada sector, se recopilaron de acuerdo a la frecuencia de la escala de Lickert, siendo 5 la puntuación más alta: Siempre/muy de acuerdo y 1 la más baja Nunca/ Muy en desacuerdo o viceversa, de acuerdo al planteamiento de la pregunta. Se estudiaron los resultados a nivel global para cada subsector combinándolos con las variables: gerente general, gerente de 2do. nivel y gerente de 3er nivel, género, rango de edad, años de experiencia en el cargo, formación académica y perfil profesional.

#### 2.1.3.1 Fuentes primarias

Para esta investigación son consideradas fuentes primarias únicamente los gerentes de primer, segundo y tercer nivel de las PYMES de la Industria Manufacturera de la ciudad de Quito en los sectores:

---

<sup>13</sup> PATRICIO GUERRERO ARIAS. (2002) *Guía etnográfica para la sistematización de datos*. Chile. Segunda edición.. Pag. 18-19

Fabricación de muebles CIIU. D.3600; subsectores: D.3691, D.3692, D.3693, D.3694 y D3699, fabricación de productos textiles CIIU.1700; subsectores: D.1729 y D.1730, Reciclamiento CIIU D. 3700; subsectores: d.3710 y d.3720, ya que son ellos los únicos que pueden brindarnos testimonios o evidencias directas sobre las habilidades comúnmente encontradas en los Gerentes de las PYMES.

#### **2.1.3.2 Fuentes secundarias**

- Libros
- Publicaciones
- Internet
- Textos

#### **2.1.3.3 Procesamiento de datos**

El procesamiento de datos implica el uso de técnicas eléctricas, electrónicas o mecánicas creadas para el uso humano.

En el proyecto se utilizó una página web diseñada y puesta en marcha por la Dirección de Informática de la PUCE, quien, luego de proceder con la ordenación y tratamiento de los datos obtenidos después de aplicada la encuesta del proyecto, procedió a entregar los resultados para que el estudiante lograra de esta manera, transformar estos datos en información válida que pueda ser utilizada para el análisis de las habilidades gerenciales que actualmente poseen los Gerentes de las PYMES.

#### 2.1.4 Técnicas de Análisis e Interpretación de Datos

*El análisis de datos implica el trabajo de descubrir patrones y tendencias en las series de datos, mientras que la interpretación de datos supone la explicación de esos patrones y tendencias.<sup>14</sup>*

Una vez obtenido los datos producto de la aplicación del instrumento de investigación, en este caso la encuesta, se procedió a codificarlos, tabularlos, y hacer uso del Excel para su interpretación que permitió la elaboración y presentación de tablas y gráficas estadísticas que reflejen los resultados.

Los procedimientos utilizados para el correcto análisis que facilitó la interpretación de los datos fueron:

- Categorización analítica de los datos.
  - a. Los datos recogidos con anterioridad, fueron sometidos a clasificación y codificación con la ayuda de la Dirección de Informática de la PUCE
  - b. Procesamiento de la información mediante la disposición de la masa de datos para organizarla y proceder a la ordenación de la información.
- . Calificación y tabulación de los datos.

---

<sup>14</sup> ANNE E. EGGER, PH.D., ANTHONY CARPI, PH.D. (2008)  
 [http://www.visionlearning.com/library/module\_viewer.php?mid=154&l=s] **Datos, análisis e interpretación.**



a. Tabulación de la información mediante tablas de resumen de resultados, donde se determinan los casos que encajan en las distintas sinergias.

- . Análisis e integración de los datos.

a. Se relacionaron y se compararon los contenidos documentales obtenidos para así integrarlos en forma holística.

b. Los procedimientos utilizados con el fin de efectuar la tabulación, análisis e interpretación de los datos recopilados, fueron realizados a través de Microsoft Excel.

### 2.1.5 Método estadístico

*El método estadístico consiste en una secuencia de procedimientos para el manejo de los datos cualitativos y cuantitativos de una investigación<sup>15</sup>.*

Este manejo de datos se realiza para poder comprobar o verificar tanto la realidad como la hipótesis de la investigación.

El método estadístico consta de 5 cinco etapas

- Recolección.- También conocida como etapa de medición de variables, consiste en recoger información tanto cuantitativa como cualitativa.

---

<sup>15</sup> JESUS REYNAGA OBREGON. (2009).

[<http://www.facmed.unam.mx/deptos/salud/censenanza/spii/antologia/03REYNAGA1.pdf>] **El método estadístico**

En el presente proyecto, esta etapa la podemos considerar como primordial, pues en ella recaen las entrevistas cara a cara con los gerentes y de la calidad y veracidad de las respuestas obtenidas en esta etapa depende el resultado de la investigación.

El acercamiento con las empresas asignadas fue de vital importancia para el avance de esta fase del método estadístico, éste fue realizado mediante llamadas telefónicas, correos electrónicos y visitas personales previa obtención de cita.

Frente a la dificultad de tomar la muestra directamente del Gerente General de muchas empresas, en algunos casos fue necesario recurrir únicamente a gerentes de segundo y tercer nivel para completar una muestra válida y considerable.

- Recuento.- Consiste en someter la información obtenida en la etapa previa a revisión, clasificación y cómputo numérico.

En el recuento cuantificamos la frecuencia con que aparecen las diversas características y habilidades de los gerentes encuestados.

- Presentación.- En esta etapa se elaboraron cuadros y gráficos que permitieron una inspección rápida y precisa de los datos recolectados, de manera que la información obtenida pueda ser más fácilmente analizada a simple vista. Para esto fue necesaria la construcción de una tabla dinámica que simplifique el análisis.

- Síntesis.- El objetivo de esta etapa es calcular las medidas de resumen. Se resumió la información para facilitar la comprensión global de las características fundamentales de los agrupamientos de datos.
- Análisis.- En esta etapa se procuró relacionar la presencia o ausencia de las habilidades propuestas por Schein, con las diferentes variables presentadas en la encuesta, siendo algunas de éstas, el género, nivel jerárquico, edad o nivel de estudios de los gerentes.

## 2.2 HIPOTESIS DEL TRABAJO

*LAS HABILIDADES GERENCIALES PROPUESTAS DESDE EL PUNTO DE VISTA CIENTÍFICA SON NECESARIAS PARA DESEMPEÑAR CARGOS GERENCIALES EN LAS PYMES DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE QUITO, EN LOS SECTORES DE FABRICACIÓN DE PRODUCTOS TEXTILES, FABRICACIÓN DE MUEBLES Y RECICLAMIENTO.<sup>16</sup>*

---

<sup>16</sup> Ing. JARRIN FABIOLA, (2010) **Investigación sobre “Habilidades requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES de la Industria Manufacturera de Quito”**

### 3. LAS PYMES DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA

#### 3.1 ENTORNO GLOBAL

##### 3.1.1 Entorno General

**3.1.1.1 Globalización.-** La globalización no es un proceso reciente, se ha venido desarrollando a lo largo de la historia. Actualmente el objetivo de este proceso es la eliminación de las barreras entre países, y cabe recalcar que no se refiere únicamente a barreras arancelarias, sino también culturales, tecnológicas y sociales.

América Latina, al estar conformada por países en vías de desarrollo, se encuentra en desventaja ante los países más industrializados, su vulnerabilidad se ha visto expuesta sobre todo a las consecuencias sociales que ha traído consigo la globalización, las cuales también han afectado a Ecuador.

*La adhesión de Ecuador a la Organización Mundial del Comercio, el primero de Enero de 1996, confirmó la tendencia del país hacia la liberalización y el mercado abierto. De hecho, Ecuador marcó la pauta para otros países, al ser el primer miembro aprobado por la OMC.*<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup>MICIP. *Estudio de competitividad del sector textil y confecciones* Pg. 39

**3.1.1.2 Tecnología.-** *La tecnología es un concepto amplio que abarca un conjunto de técnicas, conocimientos y procesos, que sirven para el diseño y construcción de objetos para satisfacer necesidades humanas.*<sup>18</sup>

La tecnología formal tuvo su origen cuando la técnica fue vinculada con la ciencia, lo cual sistematizó los métodos de producción.

En Ecuador, el desarrollo tecnológico se da a través de las secciones especializadas de las empresas productivas, mediante los departamentos de investigación y desarrollo o en el interior de grupos de investigación de los centros de investigación e instituciones universitarias.

Sin embargo, situaciones de tipo coyuntural y un limitado desarrollo del país, junto con limitaciones económicas y un insuficiente desarrollo empresarial, ocasionan que el impacto en esta área sea más bien modesto. Por otro lado, el hecho de que existe una tradicional separación entre las universidades y el sector empresarial y comunitario limita aún más la interacción para el desarrollo de la tecnología en nuestro país.

No es noticia además que importar tecnología es bastante costoso, incluso a pesar de la globalización, es por eso que el acceso de las PYMES a este importante recurso es hasta cierto punto limitado, lo cual dificulta su posibilidad de competir con empresas más automatizadas, con menos mano de obra y mayor margen de ganancia.

---

<sup>18</sup> ALEGSA. (2009). <http://www.alegsa.com.ar/Dic/tecnologia.php>. **Definición de tecnología**

**3.1.1.3 Economía.-** Después de la crisis económica que sacudió al mundo en el 2008, la economía mundial decayó en el año 2009 en un 2,2 %; sin embargo para el periodo 2010 se prevé que haya un incremento del 2,4%, según estudios realizados por la ONU.

En el informe, se considera que el retroceso de la producción industrial ya ha sido revertido, a pesar de ello la recuperación de la economía es aún irregular y las condiciones para una recuperación sostenida son aún frágiles.

Los 2,6 millones de dólares a los que ascendieron las medidas de estímulo fiscal en el 2009 aplicadas en el mundo entero, no parecen ser suficientes para consolidar una recuperación importante, por lo que se cree que la reactivación económica continuará débil y acompañada de una notable fragilidad.

**3.1.1.4 Política y Legislación.-** *La legislación es el conjunto de cuerpos legales o de leyes por las cuales se gobierna un Estado o una materia determinada. Las mismas se encuentran jerárquicamente sometidas a la Constitución Política de la República, que es la norma principal que dicta los preceptos básicos bajo los cuales se rige un estado de derecho.*<sup>19</sup>

La Constitución que rige las leyes de nuestro país es relativamente nueva pues fue creada por la Asamblea Nacional Constituyente en el año 2008 y cabe mencionar que hasta la fecha ha sido bastante criticada

---

<sup>19</sup> ECUADOR JUDICIAL. (2008). **Legislación**  
[\[http://www.derechoecuador.com/index.php?Itemid=432&id=4131&option=com\\_content&task=view\]](http://www.derechoecuador.com/index.php?Itemid=432&id=4131&option=com_content&task=view)

sobre todo porque para muchos, centraliza todas las decisiones en el Poder Ejecutivo del Estado.

*Política es la actividad humana que tiende a gobernar o dirigir la acción del Estado en beneficio de la sociedad.*<sup>20</sup>

Un país sin una dirigencia lucida y patriota, anula sus opciones de futuro, y hasta el día de hoy esa ha sido la realidad de la política en nuestro país, plagada de corrupción y con dirigentes ineficientes y deshonestos que no han sabido administrar ni distribuir coherentemente los recursos del país.

Lamentablemente, en nuestra sociedad la palabra político es sinónimo de corrupción y es por esta razón que la gente honorable y honesta le tiene terror a incursionar en ella.

Es triste tener que reconocer que la fe que los ciudadanos comunes tienen tanto en la política, así como en las leyes de nuestro país, es casi nula y con tendencia a decrecer.

Todas estas irregularidades dificultan el accionar de las empresas que deben desempeñarse en un ambiente legal y político bastante inestable, más aún si nos referimos a las pequeñas y medianas empresas que a diferencia de las grandes transnacionales, no tienen tanto poder e influencia en los diferentes organismos del estado.

**3.1.1.5 Negocios Internacionales (Comercio mundial).**- El comercio mundial implica el intercambio de bienes tangibles e intangibles y servicios entre los diferentes países del mundo.

---

<sup>20</sup> WIKIPEDIA. (2010). **Política** [<http://es.wikipedia.org/wiki/Política>]

Ha sido considerado desde siempre un factor importante en el crecimiento de las economías, sin embargo, mucho se ha criticado el impacto que tienen las importaciones de productos en los países en vías de desarrollo, pues aquellos detractores de las importaciones aseguran que esto amenaza la industria nacional y son precisamente las PYMES las que más peligran al tener que competir con productos provenientes de países con economías de escala y menores costos de producción.

A pesar de ello resulta indudable que el comercio mundial tiene algunas ventajas incluso para los países menos desarrollados, entre las principales podemos citar el acceso a la tecnología, ya sea por medio del ingreso de maquinaria o equipos, o por el ingreso de conocimiento que permitirá a los países receptores mejorar sus técnicas de producción; la posibilidad de adquirir productos que resultarían muy costosos si se produjeran dentro del país e incluso el aumento de eficiencia de las empresas locales. El consumidor viene a ser el más beneficiado, pues tiene mayor diversidad de productos de donde escoger y estándares más altos de calidad.

Para una economía del tercer mundo es imposible cerrarse al comercio internacional (aumento de aranceles, cuotas, prohibición o restricción de importación de determinados productos), con el fin de proteger su industria nacional, pero sería desastroso abrir completamente sus puertas a los productos internacionales, pues eso significaría el fin de la industria nacional y sobre todo de las pequeñas y medianas industrias,



que como ya he mencionado anteriormente son el motor de la economía de muchos países y Ecuador no viene a ser la excepción.

Entonces ¿cómo saber hasta qué punto abrir las puertas, reducir o eliminar aranceles? Pues se dice que las economías deben especializarse en aquellos productos cuyos costos les resultan menores, generar economías de escala para producir mejor y más eficientemente e importar aquello en lo cual no son lo suficientemente eficientes.

**3.1.1.6 Cultura.-** *Se define cultura como la suma total de creencias, costumbres y valores aprendidos, que sirven para regular el comportamiento del consumidor de los miembros de una sociedad específica.*<sup>21</sup>

La cultura ecuatoriana original viene a ser una mezcla de la influencia del conquistador español y las tradiciones ancestrales de los pueblos precolombinos. Al existir un sin número de distintas etnias entre la población ecuatoriana, se la considera una cultura muy diversa con varios idiomas y dialectos, en la cual predomina con un considerable 65% la raza mestiza, sin dejar de lado una importante porción de raza indígena y afro ecuatoriana.

Hoy en día sin embargo, y como una de las consecuencias de la globalización la cultura ecuatoriana se está viendo cada vez más influenciada por la cultura americana; el vestuario, la música, la comida, el idioma, e incluso las fiestas populares originales del país del

---

<sup>21</sup> XINAPXIS. (2008). **Glosario MIPYMES Américas conectadas.**  
[<http://www.xinapxis.com/index.php/glosario>]

norte, se hacen cada vez más presentes sobre todo en las nuevas generaciones.

Lo importante, al igual que con el comercio, es no cerrarse ante estas influencias, pero sin dejar que se impongan sobre la cultura propia de nuestro país.

**3.1.1.7** Diversidad laboral.-El concepto de diversidad laboral incluye los principios de oportunidad de empleo igual, esto implica la eliminación de todo tipo de barreras para asegurar que todos los potenciales empleados estén igualmente considerados para el puesto de trabajo que elijan y en los cuales se encuentren en posibilidades de aportar su máximo esfuerzo.

Como consecuencia de la globalización las empresas multinacionales y otras organizaciones de países desarrollados han implementado programas especiales de diversidad del recurso humano, lo cual abre las puertas al capital humano de nuestro país.

Dentro del país, la diversidad laboral es un deber constitucional, avalado además por la declaración de los Derechos Humanos de las Naciones Unidas, que prohíbe la discriminación de cualquier tipo.

### **3.1.2** Fuerzas competitivas en el sector industrial de Quito

**3.1.2.1** Competidores.- La competencia en el sector industrial de Quito está concentrado en dos grandes grupos: el sector industrial nacional, es

decir, el que radica en el resto del país, y la industria extranjera. Esta última ha adquirido mayor importancia a raíz de la dolarización, como consecuencia de que el poder de compra de los ecuatorianos se ha mantenido más estable y no se deteriora como sucedía con el Sucre.

La industria extranjera representa una amenaza grande no solo para las empresas quiteñas, sino para la industria ecuatoriana en general ya que nuestras empresas aún no tienen los mecanismos para ser eficientes en cuanto a su producción y por otro lado ya no poseen la ventaja de devaluar su moneda como lo hacen los países vecinos como Colombia, Perú o Venezuela.

Los productos importados provienen principalmente de Estados Unidos, Colombia, Brasil y Panamá; sin embargo la industria china también ha logrado posicionarse entre los consumidores gracias a sus precios extremadamente competitivos.

**3.1.2.2 Nuevos participantes.-** El ingreso de nuevos participantes en la industria de Quito, al igual que en el resto del país, actualmente es bastante complicado debido principalmente a la situación e incertidumbre política, por la que atraviesa el país, la cual ha desmotivado no sólo la inversión extranjera, sino también la interna.

**3.1.2.3 Bienes y servicios sustitutos.-** El auge que se ha venido desarrollando a nivel mundial en cuanto al desarrollo sostenible y el consumo responsable, ha abierto campo a que los llamados productos “verdes” o

ecológicamente amigables ganen terreno en la mente de los consumidores, lamentablemente estos productos provienen en su mayoría de la industria extranjera ya que las empresas en nuestro país se encuentran aún rezagadas en este tema en comparación a un país del primer mundo como Estados Unidos, el principal proveedor de nuestro país.

Por otro lado la tecnología, la cual por cierto, proviene casi en su totalidad del exterior, ha provocado la sustitución de un sin número de productos. El sector de fabricación de juguetes nos brinda un ejemplo claro y sencillo al respecto, pues los videojuegos son hoy en día la principal atracción para la mayoría de los niños y adolescentes, desplazando así a los tradicionales juguetes de plástico y madera.

Incluso el sector dedicado a la fabricación de papel debe estar siendo sin duda afectado por increíble aumento del uso de computadoras y correo electrónico que sustituye en muchos casos a cuadernos y hojas que cada vez se usan menos.

En conclusión, las limitaciones tecnológicas y la incapacidad de producir tecnología propia en Ecuador debido a la falta de técnica y de recursos, son unas de las principales causales de que existan tantos productos y servicios con la capacidad de sustituir los producidos por nuestras empresas.

**3.1.2.4 Clientes.-** El principal cliente de la industria de Quito es el mercado local dentro de la provincia, seguido por los consumidores de las provincias cercanas, un pequeño porcentaje de la producción llega a las

provincias fronterizas y un porcentaje aún menor constituyen los clientes en el exterior entre los que se destacan los miembros de la CAN, el MERCOSUR, Estados Unidos y el Caribe.

La escuela de Dirección de empresas (IDE), presentó un informe en el cual analizan el Índice Expectativas del Consumidor (IEC) el cual se encuentra por debajo de 100, lo cual implica que la percepción del consumidor con respecto a la industria local es negativa, *“A nivel nacional existe una clara tendencia decreciente en la confianza del consumidor: empezando en 75 puntos, el índice cayó a niveles de 67. El decrecimiento va de la mano con la inestabilidad política y de otros órdenes.”*<sup>22</sup> Quito, sin embargo tiene mejores cifras comparado con Guayaquil, donde la tendencia de este indicador es bastante irregular.

A partir del IEC, el informe de la IDE obtiene también el índice de condiciones actuales (ICA), el cual nos da una buena visión de cómo se perciben las condiciones económicas actuales en comparación con el año pasado, y además mide el potencial de demanda. El ICA en los últimos meses se encuentra cerca de los 60 puntos, con una tendencia negativa. El bajo nivel de este indicador se explica por una muy mala disposición a comprar bienes durables.

**3.1.2.5 Proveedores.-** El sector industrial de Quito se abastece casi equitativamente de proveedores nacionales como internacionales, sin embargo, en los últimos años las cifras indican que la tendencia es hacia

---

<sup>22</sup> ESCUELA DE DIRECCION DE EMPRESAS (2008) - Perspectiva, revista económica del IDE – *El Consumo en Ecuador: Indicadores exclusivos*. p. 3

el aumento de la materia prima importada, esto puede darse ya que debido a la dolarización y los diferentes tipos de cambio, la importación resulta ser la alternativa más rentable.

Resulta bastante obvio afirmar que las empresas buscan proveedores directos, es decir, con la menor cantidad posible de miembros en la cadena de distribución, lo cual les permite abaratar costos y comisiones. Las empresas con economías de escala siempre son las más ocionadas para ser consideradas como proveedores de las empresas manufactureras que buscan y necesitan optimizar al máximo los recursos disponibles para poder competir con la industria extranjera.

De modo general la pequeña industria revela un bajo poder de negociación frente a sus proveedores, esto quiere decir que son muy débiles sus posibilidades de influir sobre la calidad, precios, especificaciones, volúmenes, plazos y demás requerimientos.

### 3.2 LAS PYMES EN LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE QUITO

#### 3.2.1 Sectores manufactureros

CIU		SECTORES INDUSTRIALES DE LAS PYMES DE QUITO (SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS 2008)
<b>D.</b>	<b>1</b>	<b>ELABORACION DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y BEBIDAS</b>
<b>1511</b>		Producción, procesamiento y conservación de carne y productos cárnicos
<b>1513</b>		Elaboración y conservación de frutas, legumbres y hortalizas
<b>1514</b>		Elabora de aceites y grasas de origen vegetal y animal
<b>1520</b>		Elaboración de productos lácteos
<b>1531</b>		Elaboración de productos de molinería
<b>1532</b>		Elaboración de almidones y productos derivados del almidón
<b>1533</b>		Elaboración de alimentos preparados para animales
<b>1541</b>		Elaboración e productos de panadería
<b>1543</b>		Elaboración de cacao y chocolate de productos de confitería
<b>1544</b>		Elaboración de macarrones, fideos, alcuizcuz y productos farináceos similares
<b>1549</b>		Elaboración de otros productos alimenticios N.C.P.
<b>1551</b>		Destilación, reactivación y mezcla de bebidas alcohólicas, producción de alcohol etílico a partir de sustancias fermentadas
<b>1552</b>		Elaboración de vinos
<b>1554</b>		Elaboración de bebidas no alcohólicas; producción de aguas minerales
	<b>2</b>	<b>ELABORACION DE PRODUCTOS DE TABACO</b>
<b>1600</b>		Elaboración de productos de tabaco
	<b>3</b>	<b>FABRICACION DE PRODUCTOS TEXTILES</b>
<b>1711</b>		Preparación e hilatura de fibras textiles; tejedura de productos textiles
<b>1712</b>		Acabado de productos textiles
<b>1721</b>		Fabricación de artículos confeccionados de materiales textiles, excepto prendas de vestir
<b>1722</b>		Fabricación de tapices y alfombras
<b>1723</b>		Fabricación de cuerdas, cordeles, bramantes y redes
<b>1729</b>		Fabricación de otros productos textiles N.C.P.
<b>1730</b>		Fabricación de tejidos y artículos de punto y ganchillo
	<b>4</b>	<b>FABRICACION DE PRENDAS DE VESTIR, ADOBO Y TEÑIDO DE PIELES</b>
<b>1810</b>		Fabricación de prendas de vestir excepto prendas de piel; Parte A
<b>1810</b>		Fabricación de prendas de vestir excepto pieles; Parte B
	<b>5</b>	<b>CURTIDO Y ADOBO DE CUEROS: FABRICACION DE MALETAS, BOLSOS DE MANO Y ARTÍCULOS DE TALABARTERÍA Y GUARNICIONERIA</b>

1911		Curtido y adobo de cueros
1912		Fabricación de maletas
1920		Fabricación de calzado
	6	<b>PRODUCCIÓN DE MADERA Y FABRICACION DE PRODUCTOS DE MADERA Y CORCHO, EXCEPTO MUEBLES; FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS DE PAJA Y MATERIALES TRENZABLES</b>
2010		Aserrado y acepilladura de madera
2022		Fabricación de partes y piezas de carpintería para edificios y construcción
2029		Fabricación de otros productos de madera; fabricación de artículos de corcho, paja y materiales trenzables
	7	<b>FABRICACIÓN DE PAPEL Y PRODUCTOS DE PAPEL</b>
2101		Fabricación de pasta de madera, papel y cartón
2102		Fabricación de papel y cartón ondulado y de envases de papel y cartón
2109		Fabricación de otros artículos de papel y cartón
	8	<b>ACTIVIDADES DE EDICION E IMPRESIÓN Y, DE REPRODUCCION DE GRABACIONES</b>
2211		Edición de libros, folletos, partituras y otras publicaciones
2212		Edición de periódicos y revistas y publicaciones periódicas
2221		Actividades de impresión; Parte A
2221		Actividades de impresión; Parte B
2222		Actividades de servicios relacionados con la impresión
	9	<b>FABRICACION DE SUSTANCIAS Y PRODUCTOS QUIMICOS</b>
2411		Fabricación de sustancias químicas básicas, excepto abonos y compuestos de nitrógeno
2412		Fabricación de abonos y compuestos de nitrógeno
2413		Fabricación de plásticos en formas primarias y de caucho sintético
2421		Fabricación de plaguicidas y otros productos químicos de uso agropecuario
2422		Fabricación de pinturas, barnices y productos de revestimiento similares, tintas de imprenta y masillas
2423		Fabricación de productos farmacéuticos, sustancias químicas, medicinales y productos botánicos
2424		Fabricación de jabones y detergentes, preparados para limpiar y pulir, perfumes y preparados de tocador
2429		Fabricación de otros productos químicos N.C.P.
	10	<b>FABRICACION DE PRODUCTOS DE CAUCHO Y PLASTICO</b>
2511		Fabricación de cubiertas y cámara de caucho; recauchado y renovación de cubiertas de caucho
2519		Fabricación de otros productos de caucho
2520		Fabricación de productos de plástico; Parte A
2520		Fabricación de productos de plástico; Parte B
	11	<b>FABRICACION DE OTROS PRODUCTOS MINERALES NO METALICOS</b>



2610		Fabricación de vidrio y productos de vidrio
2691		Fabricación de productos de cerámica no refractaria para uso no estructural
2693		Fabricación de productos de arcilla y cerámica no refractaria par uso estructural
2695		Fabricación de artículos de hormigón, cemento y yeso
2696		Corte, tallado y acabado de la piedra
2699		Fabricación de otros productos minerales no metálicos N.C.P.
	12	<b>FABRICACION DE METALES COMUNES</b>
2710		Industrias básicas de hierro y acero
	13	<b>FABRICACION DE PRODUCTOS ELABORADOS DE METAL EXCEPTO MAQUINARIA Y EQUIPO</b>
2811		Fabricación de productos metálicos para uso estructural
2812		Fabricación de tanques, depósitos y recipientes de metal
2813		Fabricación de generadores de vapor, excepto calderas de agua caliente para calefacción central
2891		Forja, prensado, estampado y laminado de metal; pulvimetalurgia
2892		Tratamiento y revestimiento de metales obras de ingeniería mecánica en general realizadas a cambio de una retribución o por contratación
2893		Fabricación de artículos de cuchillería, herramientas de mano y artículos de ferretería
2899		Fabricación de otros productos elaborados de metal N.C.P.
	14	<b>FABRICACION DE MAQUINARIA Y EQUIPO N.C.P.</b>
2911		Fabricación de motores y turbinas, excepto motores para aeronaves, vehículos automotores y motocicletas
2912		Fabricación de bombas, compresores, grifos y válvulas
2913		Fabricación de cojinetes, engranajes, trenes de engranajes y piezas de transmisión
2914		Fabricación de hornos, hogueras y quemadores para la alimentación de hogares
2915		Fabricación de equipo de elevación y manipulación
2919		Fabricación de otros tipos de maquinaria de uso general
2921		Fabricación de maquinaria agropecuaria y forestal
2922		Fabricación de máquinas herramienta
2924		Fabricación de maquinaria para la explotación de minas y canteras y para obras de construcción
2925		Fabricación de maquinaria para la elaboración de alimentos, bebidas y tabaco
2929		Fabricación de otros tipos de armas de uso especial
	15	<b>FABRICACION DE MAQUINARIA DE OFICINA CONTABILIDAD E INFORMATICA</b>
3000		Fabricación de maquinaria de oficina
	16	<b>FABRICACIÓN E MAQUINARIA Y APARATOS ELECTRICOS N.C.P.</b>
3110		Fabricación de motores, generadores y transformadores eléctricos

<b>3120</b>		Fabricación de aparatos de distribución y control de energía eléctrica
<b>3130</b>		Fabricación de hilos y cables aislados
<b>3190</b>		Fabricación de otros tipos de equipo eléctrico
	<b>17</b>	<b>FABRICACION DE EQUIPOS Y APARATOS DE RADIO, TELEVISION Y COMUNICACIONES</b>
<b>3220</b>		Fabricación de transmisores de radio y televisión y de aparatos para telefonía y telegrafía con hilos
	<b>18</b>	<b>FABRICACION DE INSTRUMENTOS MEDICOS, OPTICOS Y DE PRECISIÓN Y FABRICACION DE RELOJES</b>
<b>3311</b>		Fabricación de equipo médico y quirúrgico y de aparatos ortopédicos
<b>3312</b>		Fabricación de instrumentos y aparatos para medir, verificar, ensayar, navegar y otros fines, excepto el equipo de control de procesos industriales
<b>3313</b>		Fabricación de equipo de control de procesos industriales
<b>3320</b>		Fabricación de instrumentos de óptica y equipo fotográfico
	<b>19</b>	<b>FABRICACION DE VEHICULOS AUTOMOTORES, REMOLQUES Y SEMIREMOLQUES</b>
<b>3420</b>		Fabricación de carrocerías para vehículos automotores; fabricación de remolques y semirremolques
<b>3430</b>		Fabricación de partes, piezas y accesorios para vehículos automotores y sus motores
	<b>20</b>	<b>FABRICACION DE OTROS TIPOS DE EQUIPO DE TRANSPORTE</b>
<b>3530</b>		Fabricación de aeronaves y naves especiales
<b>3592</b>		Fabricación de bicicletas y de sillones de ruedas para inválidos
	<b>21</b>	<b>FABRICACION DE MUEBLES; INDUSTRIAS MANUFACTURERAS N.P.C.</b>
<b>3610</b>		Fabricación de muebles
<b>3691</b>		Fabricación de joyas y artículos conexos
<b>3692</b>		Fabricación de instrumentos de música
<b>3693</b>		Fabricación de artículos de deporte
<b>3694</b>		Fabricación de juegos y juguetes
<b>3699</b>		Otras industrias manufactureras N.C.P.
	<b>22</b>	<b>RECICLAMIENTO</b>
<b>3710</b>		Reciclamiento de desperdicios y desechos metálicos
<b>3720</b>		Reciclamiento de desperdicios y desechos no metálicos

CUADRO #2<sup>23</sup> Clasificación de CIU de las PYMES de la Industria Manufacturera, según la Superintendencia de Compañías  
 ELABORADO POR: Ing. Fabiola Jarrin J. Mgtr.  
 FUENTE: Investigación sobre “Habilidades requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES de la Industria Manufacturera de Quito”

<sup>23</sup>Ing. JARRIN FABIOLA, (2010) Investigación sobre “Habilidades requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES de la Industria Manufacturera de Quito”

### **3.3 PRESENCIA DE LOS SUBSECTORES Y SUS DIVISIONES**

#### **3.3.1 Reseña histórica**

**3.3.1.1** El sector de fabricación de productos textiles y sus subsectores fabricación de otros productos textiles y fabricación de tejidos y artículos de punto y ganchillo.- La industria textil en nuestro país se remonta a la época de la colonia, en donde la lana de oveja era utilizada para fabricar tejidos.

Las primeras industrias que aparecieron se dedicaron al procesamiento de la lana, hasta que posteriormente fue introducido un nuevo material, el algodón. Hoy en día la industria textil fabrica productos de todo tipo de fibra.

Las provincias con mayor número de empresas dedicadas a esta actividad productiva son: Pichincha, Imbabura, Tungurahua, Azuay y Guayas.

La diversificación en el sector ha permitido que se fabrique una variedad de productos textiles en Ecuador, siendo los hilados y los tejidos los principales en volumen de producción. No obstante cada vez es mayor la producción de confecciones textiles, tanto las prendas de vestir, como de manufacturas para el hogar.

Según el Instituto Nacional de Estadística y Censos INEC, este sector aportó cerca de un 2% al PIB, esta contribución se ha mantenido similar desde la década anterior.

*Con excepción de 2003, entre 2000 y 2008 la industria incrementó anualmente su producción (1,9% en promedio), sin embargo el año 2009 hubo un decrecimiento de dos puntos porcentuales en relación a 2008 (452 millones de dólares). Lo cual da cuenta del impacto de la crisis mundial en el sector textil.*<sup>24</sup>

**3.3.1.2** Sector de reciclamiento y sus subsectores: reciclamiento de desperdicios y desechos metálicos y reciclamiento de desechos desperdicios no metálicos.- Este sector es relativamente nuevo en el ámbito industrial y se encuentra aún en su etapa de desarrollo, su reseña histórica no remonta hace muchos años.

La conciencia del reciclaje se ha ido creando mediante varias campañas auspiciadas por organizaciones públicas y privadas que buscan fomentar el reciclamiento principalmente de plástico y papel, pues en nuestro país industrialmente solo conocemos de este tipo de reciclaje.

Los desastres naturales y el evidente deterioro del medio ambiente han influido también en el cambio de mentalidad de la sociedad y de las empresas, que poco a poco ha hecho conciencia de la importancia de

---

<sup>24</sup> CARRILLO DANIELA. (2010) **Diagnóstico del Sector Textil y de confección.**

INEC.[[http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:1yj8AxPky9gJ:www.inec.gov.ec/c/document\\_library/get\\_file%3FfolderId%3D954942%26name%3DDLFE-38302.pdf+diagnostico+del+sector+textil&hl=es&gl=ec&pid=bl&srcid=ADGEESj756WmcZQUL2JoqqnAW6Yv-e-xmzR-akGRnnpNIBAtEoKiCyF8o\\_2bvsiL2dF9uakGxnyXoheqpJmKJIJ\\_R-x\\_AZ1rYIruad6sLNSpYf48m6nMQoEb3oymnDrqFuAsa4fB9bHa&sig=AHIEtbTX6zGkN7yCO0keWQqrfvv4JFPpng](http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:1yj8AxPky9gJ:www.inec.gov.ec/c/document_library/get_file%3FfolderId%3D954942%26name%3DDLFE-38302.pdf+diagnostico+del+sector+textil&hl=es&gl=ec&pid=bl&srcid=ADGEESj756WmcZQUL2JoqqnAW6Yv-e-xmzR-akGRnnpNIBAtEoKiCyF8o_2bvsiL2dF9uakGxnyXoheqpJmKJIJ_R-x_AZ1rYIruad6sLNSpYf48m6nMQoEb3oymnDrqFuAsa4fB9bHa&sig=AHIEtbTX6zGkN7yCO0keWQqrfvv4JFPpng)]

optimizar los recursos y vivir en un ambiente de respeto mutuo con la naturaleza.

Otra práctica de reciclaje muy utilizada y que si dicta desde hace varios años atrás es la de la reutilización de desechos orgánicos, que se utiliza muchísimo en el campo para la creación de humus o abono natural para los sembríos.

### 3.3.2 Características y productos del subsector

**3.3.2.1** Sector de fabricación de productos textiles y sus subsectores, fabricación de otros productos textiles y fabricación de tejidos y artículos de punto y ganchillo.- El subsector encargado de la producción de tejidos es, junto con los hilados, el subsector con principal volumen de producción; este incluye la fabricación de telas de todo tipo de fibra, siendo las principales el algodón y la lana.

Para la fabricación de tejidos según el INSOTEC hay varias clases de fábricas textiles:

- *Tejidos de algodón peinado y sus mezclas con rayón, acrílico y poliéster, producen 367000 metros*
- *Tejidos de algodón cargado y sus mezclas con rayón, acrílico y poliéster, producen 57130 metros*
- *Tejidos de lana cargada y peinada y sus mezclas con rayón, acrílico, polyester, nylon, ramio y lino, producen 13.126.000 metros*
- *A partir de filamentos continuos. Producen 10.972.000 metros*

- *De filamento continuo de polyester, polipropileno, a partir de chips granulado de importación. Producen 5.7 millones de metros.*<sup>25</sup>

Los productos de punto y ganchillo vienen a ser prendas de vestir confeccionadas mediante esta técnica.

Dentro de estos subsectores también podemos encontrar cortinas, visillos y cobijas.

Acorde a lo expuesto por el INEC en su diagnóstico del Sector Textil, al interior de esta industria en general, el subsector de mayor aporte es el de hilatura, tejedura y acabado de productos textiles, éste subsector concentra el 35% de la producción del sector. Lo sigue el subsector dedicado a la fabricación de prendas de vestir con un 27% , mientras que los subsectores de fabricación de otros productos textiles N.C.P , y punto y ganchillo se reparten un 10.2% y 9.6% respectivamente.

En general las técnicas de fabricación y tecnología utilizadas en este sector son bastante parejos en comparación con los países vecinos, sin embargo, los problemas que afrontan tanto éste como la mayoría de los sectores manufactureros, y los cuales dificultan la competitividad en el exterior, son los costos de producción y la imposibilidad de depreciar la moneda. Por un lado los costos son considerablemente más elevados por el tipo de moneda que manejamos, y por otro, nuestros países vecinos están en capacidad de depreciar sus propias monedas, lo cual atrae al consumidor ante la posibilidad de un tipo de cambio favorable.

---

<sup>25</sup> PROYECTO DE FORMACION DE ADULTOS Y FORMACION PROFESIONAL, *La pequeña empresa de confecciones textiles*. Pg. 35, 36

**3.3.2.2** Sector de fabricación de muebles y sus subsectores fabricación de joyas y artículos conexos, fabricación de instrumentos de música, fabricación de artículos de deporte y fabricación de juegos y juguetes.- Este sector industrial se desarrolla principalmente en el en el Austro.

En este sector encontramos, joyas de oro, plata, bronce y varios tipos de metales, instrumentos musicales, juegos principalmente hechos de plástico y madera, juguetes cuya materia prima más utilizada es el plástico debido a su practicidad, resistencia y economía. Cabe recalcar que el principal productor de juguetes en nuestro país es PYCA; En este sector se producen también artículos deportivos como balones, bicicletas, arcos de fútbol, aros de básquet, maquinas y equipos de gimnasio, etc.

**3.3.2.3** Sector de reciclamiento y sus subsectores: reciclamiento de desperdicios y desechos metálicos y, reciclamiento de desechos desperdicios no metálicos.- A pesar de ser Quito la capital del Ecuador, no está a la cabeza en el desarrollo de la industria del reciclaje y la eficiencia en el manejo de desperdicios, los primeros lugares los ocupan Cuenca y Loja.

En el relleno sanitario de Loja, por ejemplo, laboran 50 personas quienes trabajan en el reciclaje de la basura, en la producción de abono y en el compactado de la basura inorgánica, y reforestación. En la capital lojana, para la limpieza de la ciudad y recolección de la basura trabajan alrededor de 100 personas, que se encargan de barrer y de cargar en los vehículos recolectores.

En el tacho negro deposita papeles, botellas plásticas y de vidrio, fundas, cartón, mientras que en el recipiente verde pone las cáscaras de las frutas y los desperdicios que se generan en la cocina.

En resumen, en estas provincias les enseñan a sus habitantes a darle un mejor uso a la basura, e incluso existen sanciones para quienes incumplan las normas establecidas.

En cuanto al plástico, que es uno de los principales materiales a los que se dedica el sector de reciclaje, las empresas de este sector tienen tres maneras de reciclarlo, *el reciclaje mecánico, el cual se realiza por medio de la presión y del calor con el fin de producir otros objetos con base de un material termoplástico definido, y que es además el método más utilizado en el país; el reciclaje químico que descompone los plásticos en sus componentes más sencillos; y la tercera alternativa, es la recuperación de energía de los plásticos que se producen del petróleo y tienen un valor calorífico elevado.*<sup>26</sup>

El reciclaje de vidrio que es otro de los productos orgánicos que se reciclan, por otro lado, permite un gran ahorro de energía y de materia prima, además que reduce, considerablemente, las emisiones generadas durante la producción.

Lamentablemente, en Ecuador aún no se ha podido desarrollar del todo el reciclamiento de materiales metálicos, principalmente porque

---

<sup>26</sup> EVA ROBEN. (2003). Municipio de Loja, Servicio Alemán de cooperación social. *Técnica*. Pg. 8



requiere de tecnología, procesos e inversiones mayores a las que actualmente poseen las empresas de este sector.

### 3.3.3 Importancia y aportes en el contexto local

- El sector textil genera varias plazas de empleo directo en el Ecuador, actualmente ocupa el segundo lugar entre los sectores manufactureros que más mano de obra emplea. Se estima que aproximadamente 50.000 personas laboran en este sector directamente y más de 200.000 lo hacen indirectamente.

Las ventas del sector textil siempre se han enfocado en el mercado nacional, sin embargo, hoy en día el mercado internacional es un objetivo claro; para esto, las empresas textiles han invertido en maquinaria, capacitación y planes de innovación que les han permitido crecer sostenidamente en el exterior, con excepción de un pequeño estancamiento en los años 2002 y 2005 y 2006.

AÑO	TON	FOB	% CREC.
2000	31.653,26	67.802,09	
2001	30.705,28	73.568,03	8,50
2002	47.340,68	66.034,68	-10,24
2003	34.146,78	77.878,09	17,94
2004	35.859,50	88.603,07	13,77
2005	40.048,37	84.250,71	-4,91
2006	27.327,09	82.811,45	-1,71
2007	28.208,93	93.989,38	13,50
2008	31.870,43	144.984,46	54,26
2009*	23.619,74	155.259,73	

CUADRO 3: Exportaciones totales sector textil periodo 2000-2009<sup>27</sup>  
 ELABORADO POR: Asociación de industriales textiles del Ecuador  
 FUENTE: [www.aite.com.ec](http://www.aite.com.ec)

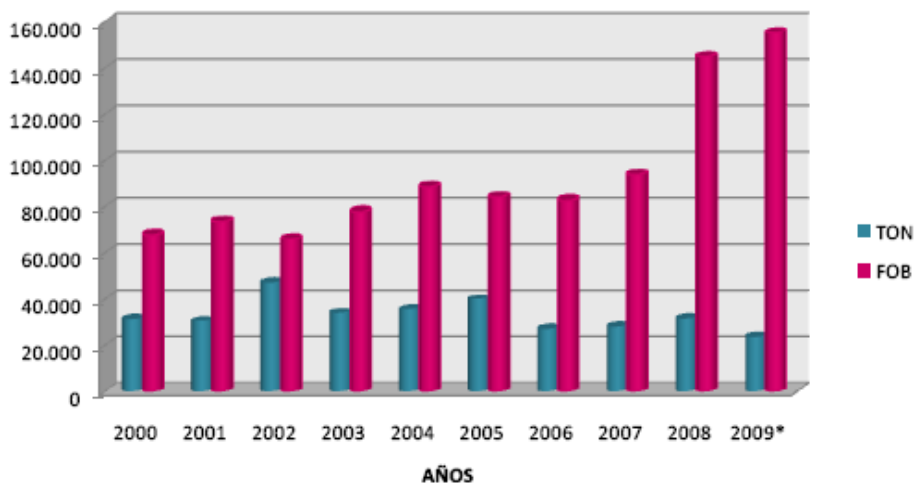


GRAFICO 1: Exportaciones totales sector Textil periodo 2000-2009<sup>28</sup>  
 ELABORADO POR: Asociación de industriales textiles del Ecuador  
 FUENTE: [www.aite.com.ec](http://www.aite.com.ec)

A pesar de ello, esto no parece ser suficiente y aseguran requerir del apoyo del Gobierno mediante la negociación de acuerdos comerciales con países que ofertan sus productos.

Durante los años 2003- 2008 el mercado nacional se abasteció principalmente con producto extranjero pero no debido a la falta de producto, sino mas bien a los bajos precios con los cuales competían los productos importados, esta situación dio lugar a que las empresas intentaran colocar el sobrante de la producción nacional

<sup>27</sup> ASOCIACION DE INDUSTRIALES TEXTILES DEL ECUADOR (2010) **Exportaciones textiles 2009**. [http://www.aite.com.ec/index.php?option=com\\_phocadownload&view=category&id=4:exportaciones-textiles-2000-2000&Itemid=19](http://www.aite.com.ec/index.php?option=com_phocadownload&view=category&id=4:exportaciones-textiles-2000-2000&Itemid=19)

<sup>28</sup> ASOCIACION DE INDUSTRIALES TEXTILES DEL ECUADOR (2010) **Exportaciones textiles 2009**. [http://www.aite.com.ec/index.php?option=com\\_phocadownload&view=category&id=4:exportaciones-textiles-2000-2000&Itemid=19](http://www.aite.com.ec/index.php?option=com_phocadownload&view=category&id=4:exportaciones-textiles-2000-2000&Itemid=19)

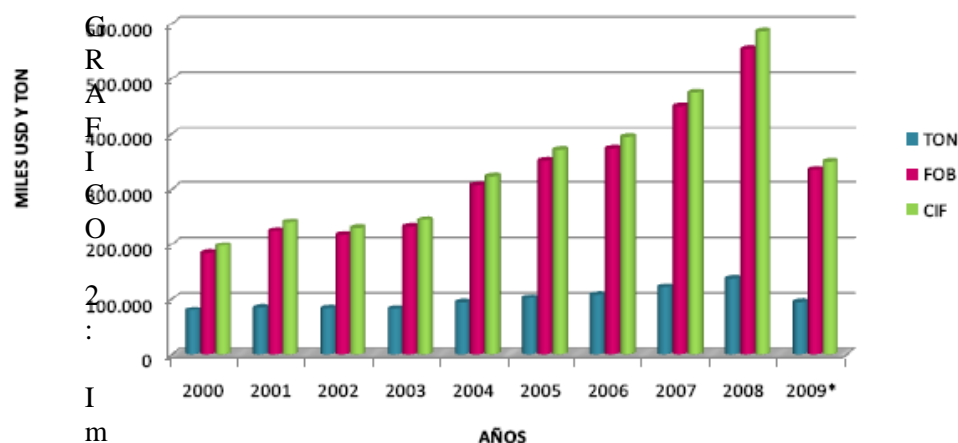
en el mercado de exportación donde la industria ecuatoriana tiene el reto de disputar nuevos mercados, lo cual exige productos más competitivos.

Se espera que desde el 2009, con la disminución de las importaciones que se dio como resultado de las medidas proteccionistas que implementó el Estado para promover el desarrollo de este sector, el mercado nacional se vea en la necesidad de recurrir a productos hechos en Ecuador para cubrir sus necesidades; el mercado internacional no tendría porque verse afectado si los planes de capacitación, adquisición de maquinaria e innovación empiezan a surtir los efectos esperados, permitiendo a las empresas aumentar su productividad.

AÑO	TON	FOB	CIF	% CREC.
2000	80.030,01	183.997,92	196.913,09	
2001	85.135,64	224.004,72	239.291,36	21,52
2002	83.851,26	215.618,32	229.567,42	-4,06
2003	82.921,27	231.536,47	244.436,11	6,48
2004	93.894,87	306.228,82	322.993,06	32,14
2005	101.646,84	350.944,09	371.176,29	14,92
2006	108.295,87	373.101,13	394.489,32	6,28
2007	121.499,62	448.906,25	473.974,45	20,15
2008	137.265,20	554.213,27	585.349,45	23,50
2009*	94.260,84	334.246,01	349.269,71	

CUADRO 4: Importaciones totales sector Textil periodo 2000-2009<sup>29</sup>  
 ELABORADO POR: Asociación de industriales textiles del Ecuador  
 FUENTE: [www.aite.com.ec](http://www.aite.com.ec)

<sup>29</sup> ASOCIACION DE INDUSTRIALES TEXTILES DEL ECUADOR (2010) **Importaciones textiles 2009**.  
[http://www.aite.com.ec/index.php?option=com\\_phocadownload&view=category&id=4:exportaciones-textiles-2000-2000&Itemid=19](http://www.aite.com.ec/index.php?option=com_phocadownload&view=category&id=4:exportaciones-textiles-2000-2000&Itemid=19)



Exportaciones totales sector Textil periodo 2000-2009<sup>30</sup>

ELABORADO POR: Asociación de industriales textiles del Ecuador

FUENTE: [www.aite.com.ec](http://www.aite.com.ec)

- La fabricación de joyas, instrumentos de música, artículos de deporte, de juegos y juguetes son considerados parte del sector manufacturero NCP (No clasificadas en otra parte), el cual contribuye únicamente con el 0,19% en la distribución real de la Industria Manufacturera, según datos emitidos por el Banco Central del Ecuador, pero que, en el año 2009 presentó el mayor porcentaje de incremento dentro de la industria llegando a un 6.7% y convirtiéndose en una de las actividades más dinámicas de nuestra economía.

<sup>30</sup> Ibidem.

### Distribución real de la industria manufacturera – %

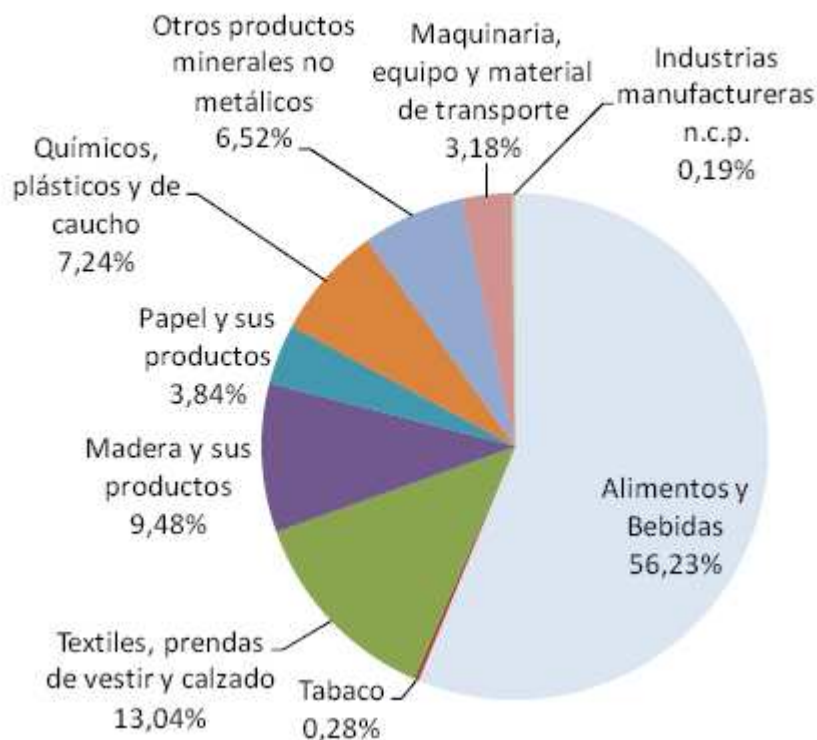


GRAFICO 3: Distribución real de la Industria Manufacturera<sup>31</sup>  
 ELABORADO POR: Cámara de Industrias y producción  
 FUENTE: www.cip.org.ec

Actividades	Crecimiento 2008	Crecimiento 2009	Aporte Crec. PIB industrial	Aporte Crec. PIB no petrolero
Industrias manufactureras	8,1%	1,7%	100,0%	16,6%
Industrias manufactureras n.c.p.	2,9%	6,7%	0,7%	0,1%
Alimentos y bebidas	6,0%	4,3%	138,7%	23,0%
Fabricación de otros productos minerales no metálicos	8,6%	2,5%	9,5%	1,6%
Fabricación de productos químicos, caucho y plástico	16,4%	2,1%	8,9%	1,5%
Papel y productos de papel	14,1%	1,0%	2,3%	0,4%
Elaboración de productos de tabaco	18,7%	0,0%	0,0%	0,0%
Fabricación de productos textiles, prendas de vestir	2,6%	-2,0%	-16,0%	-2,7%
Producción de madera y fabricación de productos de madera	16,0%	-4,8%	-28,7%	-4,8%
Fabricación de maquinaria y equipo	21,6%	-7,5%	-15,5%	-2,6%

CUADRO 5: Tabla de crecimiento anual de los sectores manufactureros<sup>32</sup>  
 ELABORADO POR: Cámara de Industrias y producción  
 FUENTE: www.cip.org.ec

<sup>31</sup> CAMARA DE INDUSTRIAS Y PRODUCCION. (2009). **La industria en el año 2009**.  
 [http://www.cip.org.ec/frontEnd/images/objetos/48\_Boletin\_ener.pdf]

<sup>32</sup> Ibidem. P. 51

Este sector como conjunto, emplea a aproximadamente el 3% de la mano de obra de la Industria Manufacturera dedicada mayormente a trabajos de tipo manual.

- La industria del reciclaje se ha visto beneficiada en el ambiente local por un sinnúmero de campañas, que tanto las organizaciones públicas como privadas encargadas de preservar el medio ambiente, han lanzado especialmente en escuelas y colegios, es decir, estos esfuerzos están dirigidos a crear conciencia en los jóvenes de hoy, que serán los adultos de mañana.

Según el diario Hoy, en la ciudad de Quito se producen alrededor de 1.500 toneladas de basura diariamente, de las cuales únicamente 34 son procesadas para su reutilización. El desarrollo del sector de reciclamiento, unido a la colaboración de la sociedad quiteña podría aumentar esta mínima cifra y convertirla en una más significativa.

Por otro lado, en la industria del reciclaje, si bien el porcentaje de gente que emplea directamente no es mayormente representativo en comparación con otros sectores, esta industria genera también indirectamente plazas de trabajo para todos los minadores de la ciudad de Quito, que son aproximadamente 300, según datos obtenidos del diario Hoy. Es importante recalcar que el sector del reciclamiento coadyuva a crear fuentes de trabajo para la mano de obra no calificada.

### 3.3.4 Desventajas en el contexto local

Uno de los principales problemas por los que atraviesan actualmente las PYMES de estos sectores es que las grandes empresas tienen mayor capacidad para atender grandes volúmenes, debido a su mayor capacidad adquisitiva, lo cual les permite tener acceso a mejor tecnología y a reducir costos, por lo que los precios que las PYMES ofrecen al consumidor final son poco competitivos para los clientes mayoristas.

- El sector textil enfrenta además una desventaja aún más preocupante, el contrabando. Se estima que el contrabando textil se sitúa en aproximadamente 150 a 200 millones de dólares al año, sin contar lo que se introduce ilegalmente por las fronteras con Perú y Colombia.

Un claro ejemplo en Quito es la calle Ipiales que es prácticamente un mercado frontera, ya que se encuentran telas y confecciones extranjeras traídas de contrabando, sin limitación legal alguna.

- En sector de fabricación de muebles la principal desventaja en el contexto local, viene a ser la competencia internacional; estos productos ingresan de países como Brasil y China. El problema radica en que el volumen de producción en dichos países es elevado y sus precios son bajos. La moneda propia que disponen varios países les brinda una ventaja aún mayor sobre las empresas ecuatorianas.

Por otro lado, la materia prima se importa desde Europa y el diferencial cambiario del dólar frente al euro juega un papel decisivo.

La importación de juguetes provenientes de China, llegó a ser tan elevada, que en el 2009 el Gobierno, debió implementar medidas arancelarias para reducir las importaciones y por ende el impacto en la industria nacional.

- La industria del reciclaje enfrenta principalmente la falta de una política preventiva y el desinterés de la ciudadanía, quienes no se encuentran acostumbrados a separar su desechos y facilitar así el trabajo de los minadores (personas que recolectan los desechos inorgánicos aptos para el reciclaje), personas que proporcionan a las empresas de este sector, lo que podríamos llamar su materia prima.

Este sector debe apoyarse principalmente en las campañas de concientización y planes de acción auspiciados por el Gobierno y las grandes empresas quienes, a pesar de tener otro tipo de objetivos, colaboran indirectamente con las pequeñas empresas de reciclaje.

### **3.3.5 Recurso Humano**

*La mano de obra ecuatoriana es muy hábil y aparentemente barata, en términos monetarios internacionales. Sin embargo, no es barata por cuanto su productividad es de las más bajas, no solamente en los niveles de*



*obreros que exigen poca calificación, sino en aquellos donde es necesaria una especialización y una preparación a nivel intermedio o superior*<sup>33</sup>

Eso se debe en parte a la deficiencia del sistema educativo y tecnológico, pero tiene que ver también con las normas laborales, que contemplan 8 horas diarias de trabajo, 5 días a la semana, con aproximadamente 15 días festivos adicionales y una permisividad estatal para las huelgas y otras paralizaciones, todas pagadas por el empleador, que hace que se reduzcan aún más las horas laborales anuales.

En cuanto a recurso humano, el sector textil emplea al 20.3% de porcentaje total de empleos generados por las PYMES, mientras que el sector encargado de la fabricación de muebles y reciclamiento comparte junto con varios otros sectores el 24%.

La mayor parte de la gente empleada en las PYMES de estos sectores se encuentra dedicada a las actividades de producción, mientras que un pequeño porcentaje se dedica a la administración, ventas y control de calidad; a esta distribución se debe que apenas un porcentaje menor al 15% tiene nivel profesional.

El promedio de empleo es de 19 empleados por empresa, de los cuales el 33% son mujeres.

Lamentablemente, la capacitación no es muy común en ninguno de los sectores estudiados, más del 60% de trabajadores pertenecientes a los sectores de muebles y textil, aseguran nunca haber recibido capacitación alguna.

---

<sup>33</sup> PROYECTO DE FORMACION DE ADULTOS Y FORMACION PROFESIONAL, *La pequeña empresa de confecciones textiles*. Pg. 55

Todos los aspectos negativos citados, pueden ser la causa del poco desarrollo de las PYMES en nuestro país, es por ello quizá, que el gobierno actual debería dedicar un mayor porcentaje de recursos al sector educativo, para facilitar así la formación de profesionales mejormente preparados e incluso dotar a las empresas de mano de obra directa más especializada.

Es necesaria una política de Estado que apoye al desarrollo industrial y específicamente al proceso de innovación ya que las iniciativas recientes de organismos como la Corporación Financiera Nacional (CFN) y la Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones (CORPEI) cubren tan solo el 3% de las empresas afiliadas a las Cámaras de Pequeña Industria, según datos publicados por la propia Cámara.

### **3.3.6 Presencia del Marketing**

La mayoría de la producción de los tres sectores estudiados, se comercializan directamente del productor al consumidor, sin hacerlo a través de un intermediario. Esto hace que los precios varíen grandemente, ya que es práctica usual la de fijarlos de acuerdo con el nivel de ingreso, conocido o calculado, del comprador.

La mayoría de las empresas aseguran conocer los gustos, preferencias y hábitos de sus consumidores, además de los precios y calidad de la competencia, a pesar de que únicamente poco más de la mitad de dichas empresas realizan investigaciones de mercado, principalmente por los costos que esto implica para la empresa.

En resumen, se puede afirmar que la ventaja competitiva de estos sectores esta basada en el conocimiento profundo del cliente.

### **3.3.7 Proveedores y clientes**

En general el mercado al cual abastecen no sólo las PYMES de los sectores antes mencionados, sino en general, es básicamente local, es decir de la ciudad de Quito; sin embargo hay algunas empresas, principalmente del sector Textil, que se extienden a un mercado regional y muy pocas sostienen un flujo exportable.

El sector privado representa el 79% de las compras, mientras que el sector público aporta con apenas un 21%.

En cuanto a proveedores, la materia prima utilizada proviene en similares porcentajes de proveedores nacionales e internacionales, aunque la tendencia en los últimos años ha sido el aumento en la utilización de materia prima importada.

Lamentablemente, es un común denominador no sólo de los sectores textil, muebles y reciclamiento, sino de todas las PYMES, el tener un bajo poder de negociación con sus proveedores, esto implica que sus posibilidades de influir en precios, calidad, especificaciones y volúmenes son muy limitadas.

### **3.3.8 Tipos de Financiamiento**

En Ecuador, el financiamiento de las actividades productivas en general, no sólo de los sectores estudiados, se ha basado en recursos propios de los

empresarios y en los préstamos públicos y privados canalizados casi exclusivamente para satisfacer necesidades de las industrias grandes y medianas.

Los recursos propios de los empresarios se han reunido por la vía familiar o de grupos de amigos y no por el mercado de valores.

Una de las condiciones básicas para el correcto desempeño del aparato productivo, radica en que las empresas que lo integran tengan la liquidez suficiente que les permita mantener sus operaciones normales, y además generar un excedente que pueda ser dedicado a la inversión; es por eso que, no únicamente las PYMES de los 3 sectores estudiados en esta investigación, sino en general las de la Industria Manufacturera, tienen varias fuentes de financiamiento. Una de ellas es mediante la Superintendencia de Compañías que vende sus facturas a plazo a través del mercado de valores. Otra alternativa de financiamiento que tienen las PYMES es el Fideicomiso Desarrollo Empresarial FDE que fue creado por la Corpei y brinda financiamiento a través del capital de riesgo, su ventaja radica en los plazos y el financiamiento creado según las necesidades del ciclo productivo.

Como estas, hay otras iniciativas que facilitan el financiamiento de las PYMES, sobre todo debido a la dificultad que tienen este tipo de empresas de obtener liquidez mediante el sistema financiero, por las altas tasas de interés, comisiones, impuestos, largos procesos de calificación y aceptación de las garantías.

Otro de los problemas actuales, por los que atraviesan las PYMES, es que no se acostumbra a reinvertir, por lo cual no hay fuentes de financiamiento y capitalización propias.

En conclusión, la intervención del estado en la regulación de la tasa de interés activa y demás condiciones que utilizan los bancos, podría ser de vital ayuda para facilitar el acceso a créditos y financiamiento por parte de la PYMES. Esto aportaría considerablemente en el aumento de liquidez y flujo de efectivo en este tipo de empresas, con lo que podrían canalizar sus excedentes a la reinversión en pro de un posible crecimiento.

### **3.3.9 Alcance comercial**

De los tres sectores analizados, el sector textil es el que mayor alcance comercial tiene actualmente, pues si bien su mercado principal es el local, es uno de los pocos sectores que actualmente ha aceptado el reto de competir internacionalmente y exportar sus productos a países vecinos, de la región andina y Estados Unidos.

Al menos un 50% de la materia prima la obtiene por medio de la importación, y según estudios este porcentaje podría incrementarse en un futuro.

El otro lado de la moneda lo encontramos en el sector de reciclamiento ya que al ser un sector que se encuentra aún en crecimiento y abarca pocas empresas en comparación con el sector textil, logra abastecer casi exclusivamente al mercado de la ciudad de Quito y pocas provincias cercanas; adicionalmente, depende primordialmente de la materia prima (desechos) obtenida dentro de la provincia.

El sector fabricante de muebles, por otro lado, a pesar de no ser considerado uno de los principales para la economía, tiene cierta ventaja sobre el sector de reciclamiento, principalmente porque lleva más tiempo en la Industria Manufacturera de la ciudad y, por ende, tiene más tiempo relacionándose con sus clientes, proveedores y afianzando alianzas y fidelización con ellos.

### **3.3.10 Comparación con el enfoque global**

La pequeña y mediana industria, exceptuando los sectores más desarrollados como son el textil y alimenticio, se desenvuelve muy similarmente, con limitada tecnología, poca capacitación a su mano de obra por falta de recursos, utilizando fuentes de financiamiento alternativas, ya que utilizar la banca privada es prácticamente una utopía inalcanzable para las PYMES, enfocándose casi exclusivamente en el mercado local y con estrategias de marketing deficientes o incluso inexistentes.

Muchas de ellas son empresas familiares, con los beneficios y desventajas que esto implica, empezando por el corto ciclo de vida que tienden a tener este tipo de empresas, no sólo en nuestro país, sino alrededor del mundo.

Han sufrido además la desventaja que mantiene nuestro país al no tener una moneda propia, lo que dificulta su ingreso en el mercado internacional, ya que los precios que ofrecen los países vecinos, quienes pueden recurrir al recurso de la devaluación resulta mucho más atractivo para los posibles clientes.

Esto no es más que el reflejo de la economía en vías de desarrollo, políticamente inestable y socialmente deficiente, en la que con el transcurso de los años y gracias a la historia y sus protagonistas, se ha convertido nuestro país.

### **3.3.11 Responsabilidad social de los sectores**

La incidencia de la actividad productiva con el medio ambiente ha sido uno de los temas más desatendidos por los gerentes de las empresas a lo largo de los años, muy pocas empresas han recibido capacitación en materia ambiental, sin embargo aseguran que la incidencia de dichas capacitaciones ha sido alta.

#### **3.3.11.1 Fabricación de productos textiles y sus subsectores fabricación de otros**

productos textiles y fabricación de tejidos y artículos de punto y ganchillo.- En lo referente a responsabilidad social, si tomamos en cuenta lo anteriormente expuesto, en el sentido que el sector textil es el segundo que más mano de obra directa emplea, podemos evidenciar la importancia de este sector en la sociedad, pues no son sólo los más de 250.000 trabajadores entre directos e indirectos los que se benefician o se perjudican de las acciones de las empresas pertenecientes a este sector, sino que a esta cifra se le puede sumar además las familias de cada uno de estos trabajadores.

La incursión en el mercado internacional puede implicar más plazas de trabajo y el mejoramiento de la calidad de vida de los empleados, siempre y cuando las empresas del sector logren competir exitosamente

con las empresas extranjeras. Esto será posible, únicamente incrementando la eficiencia, eficacia y productividad de sus procesos.

Otro factor importante a considerar si hablamos de responsabilidad social en la industria textil es sin lugar a duda el medio ambiente, dado que la materia prima directa la obtienen principalmente de animales y plantas, es importante su utilización responsable y sostenible, que cause el menor impacto posible.

Además, la demanda de productos textiles amigables con el medio ambiente es cada vez mayor, por ende, si las empresas de este sector buscan abrirse campo en el mercado internacional, es necesario que empiecen a buscar las vías para una producción más sostenible.

**3.3.11.2** Sector de fabricación de muebles y sus subsectores fabricación de joyas y artículos conexos, fabricación de instrumentos de música, fabricación de artículos de deporte y fabricación de juegos y juguetes.- Este sector se abastece mayoritariamente de insumos provenientes directamente de la naturaleza; el plástico, la madera y los minerales utilizados para la fabricación de los productos de este sector, pueden llegar a tener un gran impacto al momento de su extracción. En la mayoría de los casos, la obtención de esta materia prima implica la destrucción o deterioro de un ecosistema y es por eso que este sector debe procurar que ese impacto sea lo menos perceptible posible. Es así por ejemplo que el sector de fabricación de muebles, tiene varios programas de reforestación sobre todo en la provincia del Austro para minimizar los



daños ocasionados no solo a los bosques sino también a las comunidades que habitan cerca de ellos.

**3.3.11.3** Sector de reciclamiento y sus subsectores: reciclamiento de desperdicios y desechos metálicos y reciclamiento de desechos desperdicios no metálicos.- Este es uno de los sectores quizá con mayor responsabilidad social, ya que la preservación del medio ambiente es prácticamente su razón de ser y no una alternativa de producción como ocurre con el resto de sectores.

Una de sus principales actividades debería ser la concientización de la sociedad, a través de la cual ambas partes se verían beneficiadas; la industria por la obtención de más materia prima, y la sociedad con la generación de un entorno más limpio en el cual desarrollarse.

## **4. HABILIDADES GERENCIALES**

### **4.1 ROL DE UN GERENTE**

#### **4.1.1 Niveles Gerenciales**

Así como los gerentes individuales se diferencian mucho entre sí en cuanto a sus habilidades y sus estilos de dirección, también lo son los puestos y posiciones gerenciales. En realidad la diferencia entre los puestos y los tipos de puesto son enormes, razón por la cual M.Sverdillick nos dice que debemos ser extremadamente cautelosos al referirnos a los gerentes como un grupo en general.

Los niveles gerenciales los podemos dividir en 3 grupos:

- Alta Dirección.- Se ocupa de la administración general de la empresa. Los gerentes de este nivel observan las variables ambientales. La labor de la alta dirección consiste en mejorar la posición competitiva de la empresa y desarrollar estrategias corporativas.

- Nivel Administrativo.- Se ocupa del funcionamiento adecuado de la organización. Los gerentes a este nivel coordinan actividades

básicas de la empresa y actúan como vínculos entre la alta dirección y los niveles operativos. Son responsables de la compra de materia prima, venta de mercancía o dotación de recursos humanos.

- Nivel Operativo.- En él se asegura de que se lleve a cabo el trabajo. Los administradores de este nivel, se encargan de tareas tales como: que se de mantenimiento a las maquinas, que se programe el trabajo, que se elaboren los informes, etc.

#### **4.1.1.1 Niveles gerenciales en la PYMES**

A pesar de tratarse de pequeñas y medianas empresas, las PYMES también poseen niveles gerenciales al igual que las grandes empresas, sin embargo únicamente las más organizadas poseen los tres niveles anteriormente mencionados, ya que la mayoría únicamente funcionan con dos niveles, la alta dirección y el nivel administrativo o también conocido como funcional.

Alta dirección.- Gerentes que se encuentran hacia el vértice de la organización y son los responsables de tomar las decisiones, así como determinar planes y metas que atañen a toda la organización.

Nivel Administrativo (Gerentes medios).- Son los gerentes que toman decisiones a corto plazo en relación a la planificación y al control de los recursos de la organizaciones.

**4.1.1.2 Niveles gerenciales de los sectores de fabricación de productos textiles y sus subsectores fabricación de otros productos textiles y fabricación de tejidos y artículos de punto y ganchillo, Sector de fabricación de muebles y sus subsectores fabricación de joyas y artículos conexos, fabricación de instrumentos de música, fabricación de artículos de deporte y fabricación de juegos y juguetes y sector de reciclamiento.**

Como hemos mencionado anteriormente en varias ocasiones, el sector textil es uno de los más desarrollados y, por ende, organizados dentro de nuestro país y de la ciudad de Quito. Es por esta razón que encontrar los tres niveles gerenciales en las empresas pertenecientes a este sector resulta mucho más común que hacerlo en la mayoría de los otros sectores manufactureros de la industria ecuatoriana, incluyendo el sector encargado de la fabricación de muebles y sus respectivos subsectores, donde debido a la propia importancia económica del sector en conjunto resultan más

escasos los casos de empresas cuya organización se base en los tres niveles gerenciales.

Por otro lado, en el sector de reciclamiento, al ser uno de los más pequeños y menos desarrollados, no resultaría raro encontrar únicamente dos o incluso un solo nivel gerencial, esto se debe sobre todo a la poca cantidad de recurso humano que cada empresa perteneciente a este sector emplea.

#### **4.1.2 Funciones del Gerente General**

##### **4.1.2.1 Funciones del Gerente General de la PYME.**

*La Gerencia General planea, organiza y controla varias áreas funcionales interrelacionadas y servicios de apoyo para alcanzar objetivos predeterminados de la empresa.*<sup>34</sup>

Dentro de las PYMES, es común encontrar que la misma persona cubre los roles de Accionista, Director y Gerente General.

Dado que la Gerencia General se encuentra en la cima de toda la organización, es responsable de los destinos de la

---

<sup>34</sup> RODRIGUEZ VALENCIA JOAQUIN (2003). *Introducción a la administración con enfoque en sistemas*. México. Segunda Edición. P. 465

empresa y representa un valor agregado vital e insustituible por el de cualquier otra gerencia.

Los gerentes generales deben tener una gama más amplia de competencias administrativas bien desarrolladas en relación a los gerentes funcionales, también necesitan adquirir competencias de globalización y de acción estratégica.

*De acuerdo a Francis J. Aguilar, las tareas de un Gerente General son:*

- *Crear la misión de la empresa*
- *Desarrollar objetivos y estrategias*
- *Negociar con los agentes del entorno*
- *Liderar, desarrollar y definir el personal y otros recursos*
- *Implementar las estrategias*
- *Atender y controlar la marcha de la operación*<sup>35</sup>

#### **4.1.2.2** Funciones del Gerente General de los sectores de

fabricación de productos textiles y sus subsectores

fabricación de otros productos textiles y fabricación de

tejidos y artículos de punto y ganchillo, Sector de

fabricación de muebles y sus subsectores fabricación de

joyas y artículos conexos, fabricación de instrumentos de

---

<sup>35</sup> SOL JULIO. (1999) *La Guerra de las PYMES*. Argentina: Nuevo extremo. Primera edición. P. 105,106

música, fabricación de artículos de deporte y fabricación de juegos y juguetes y sector de reciclamiento.

Podemos asegurar que las funciones de los gerentes generales anteriormente mencionadas son comunes dentro de las PYMES y aplicables dentro de cualquiera de los sectores, sin embargo cada sector tiene oportunidades, amenazas, metas y objetivos propias de su sector, y sus gerentes deben trabajar de acuerdo a la realidad y el entorno de sus sectores, es así por ejemplo que, los gerentes de los sectores estudiados dentro de esta investigación tienen como función principal el desarrollar planes estratégicos que les permita, entre otras, incursionar en el mercado internacional de una manera competitiva y rentable, enfrentar la dura competencia de los productos importados especialmente de China, reducir el impacto del contrabando y el crecimiento sostenido de su empresa y su sector.

### 4.1.3 Los Gerentes Funcionales

#### 4.1.3.1 Los Gerentes Funcionales de las PYMES

*El Gerente funcional solo es responsable de un área funcional, por ejemplo, la producción, la mercadotecnia o las finanzas.*<sup>36</sup>

Los Gerentes funcionales supervisan a los empleados que tienen experiencia en un área, como contabilidad, recursos humanos, ventas, finanzas, mercadotecnia o producción.

Es así, por ejemplo, que un jefe del departamento de nómina es un gerente funcional, a pesar de que no determina el salario de los empleados, lo cual es función del Gerente General; se asegura de que los cheques de nómina se expidan a tiempo y correctamente.

Por lo general, los gerentes funcionales tienen una gran experiencia técnica y práctica en las áreas de operación que supervisan. Su éxito como gerentes se debe al conocimiento específico que tienen acerca del trabajo que hacen las personas a las que supervisan, los problemas que pueden enfrentar y los recursos que requieren para realizarlo de forma eficiente.

---

<sup>36</sup> JAMES ARTHUR FINCH STONER, R. EDWARD FREEMAN, DANIEL R. GILBERT, PILAR MASCARÓ SACRISTÁN (1996). *Administración*. México: Pearson Educación. Segunda edición. P. 18



Las competencias necesarias para un gerente funcional son: comunicación, planeación y administración, trabajo en equipo y manejo personal para llevar a cabo sus labores.

#### **4.1.3.2** Los Gerentes Funcionales de de los sectores de

fabricación de productos textiles y sus subsectores  
fabricación de otros productos textiles y fabricación de tejidos y artículos de punto y ganchillo, Sector de fabricación de muebles y sus subsectores fabricación de joyas y artículos conexos, fabricación de instrumentos de música, fabricación de artículos de deporte y fabricación de juegos y juguetes y sector de reciclamiento.

Al estar específicamente enfocados en la Industria Manufacturera, resulta prácticamente lógico que una de las gerencias funcionales de más relevancia dentro estos sectores sea la encargada de la producción.

Sin embargo, la gerencia encargada de los recursos humanos es también de vital importancia especialmente en el sector textil por el importante porcentaje de capital humano que posee este tipo de empresas, la habilidad de comunicación efectiva es un requisito indispensable.

El departamento de compras de materia prima es uno de los más importantes dentro de estos sectores pues de él puede llegar a depender el aumento o reducción de los costos de

producción. Es imprescindible que el gerente encargado de esta función tenga un gran poder de negociación.

## **4.2 HABILIDADES GERENCIALES**

### **4.2.1 Diferentes enfoques sobre Habilidades gerenciales**

Las habilidades son las destrezas específicas para transformar el conocimiento en acción, lo cual produce el desempeño deseado para alcanzar los objetivos, éstas son necesarias para el buen desempeño de cualquier tipo de actividad en cualquier situación.

**4.2.1.1 Robert Katz, 1986.-** Este autor indica que básicamente se necesitan tres tipos de habilidades para que un administrador pueda actuar eficazmente:

- *Habilidades técnicas.- Son las competencias relacionadas con el desempeño de funciones o trabajos especializados dentro de la organización, constituidas por el conocimiento, los métodos técnicos y el equipo para realizar tareas específicas*
- *Habilidades humanas.- Son las capacidades relacionadas con el trato con las personas conformadas por la capacidad y el discernimiento para trabajar con personas, es decir comprender sus actitudes y motivaciones y ejercer el liderazgo*
- *Habilidades conceptuales.- Son las aptitudes relacionadas con la capacidad para ver a la empresa como un todo, compuestas*

*por la capacidad para comprender las complejidades de la organización, de modo global, y promover el ajuste del comportamiento de los integrantes de la misma.*<sup>37</sup>

**4.2.1.2** Don Hellriegel y Jonh W. Slocum Jr.- Estos autores basándose en la teoría de Katz proponen el estudio de otras habilidades gerenciales:

- *Habilidades para la comunicación.- competencia relacionadas con recibir y enviar información, pensamientos, sentimientos y actitudes.*
- *Habilidades para desarrollar el pensamiento crítico.- Aptitudes relacionadas con la consideración atenta de las implicaciones de todos los elementos conocidos de un problema.*<sup>38</sup>

Hellriegel, en su obra “Managing: a Competency Based Approach” nos habla además de seis competencias que requiere un gerente para ser efectivo. Este autor define las competencias como, un conjunto de conocimiento, habilidades, comportamientos y actitudes que necesita una persona para desempeñar de mejor manera su trabajo en un amplio rango de posiciones y varios tipos de organizaciones.<sup>39</sup>

Las competencias que menciona Hellriegel en su libro son:

- Comunicación

---

<sup>37</sup> DA SILVA REINALDO (2002). *Teorías de la Administración*. México: Thomson Learning. Tercera edición. P. 15

<sup>38</sup> DA SILVA REINALDO( 2002). *Teorías de la Administración*. México: Thomson Learning. Tercera edición. P. 16

<sup>39</sup> HELLRIEGEL, JACKSON, SLOCUM.( 2008). *Managing: a Competency Based Approach*. Estados Unidos: Thomson. Onceava edición. pg 4

- Administración y planeamiento
- Trabajo en equipo
- Acción estratégica
- Cultura múltiple
- Auto administración.<sup>40</sup>

**4.2.1.3** Henry Mintzbert, 1989.- Según Henry Mintzbert se espera que un administrador desempeñe 10 papeles, los cuales se agrupan en 3 categorías.

- *Papeles interpersonales.- Funciones desempeñadas para relacionarse e interactuar con otras personas. Los papeles interpersonales son 3:*

*Jefe.- El administrador se coloca como un representante de la organización en lo que se refiere a los principios, la misión y los objetivos.*

*Líder.- En este caso contrata, motiva a los empleados y regula el proceso de comportamiento del equipo.*

*Nexo.- Participa regularmente en el trato con personas externas a la organización para alcanzar objetivos de esta.*

- *Papeles informativos.- Roles desempeñados para intercambiar y procesar información. Los papeles informativos son:*

---

<sup>40</sup>Ibidem. P. 5

*Monitor.- Vigila activamente el contexto para obtener información relevante para el desempeño de la organización.*

*Diseminador.- Cuando cuenta con información importante, recogida del contexto, las transmite a las personas adecuadas de la organización.*

*Interlocutor.- En nombre de la empresa distribuye la información de gran importancia.*

- *Papeles decisorios.- Funciones desempeñadas cuando los administradores toman decisiones, estos papeles son cuatro:*

*Emprendedor.- busca oportunidades para que la organización pueda valer sola, y toma medidas en consecuencia.*

*Solucionador de conflictos.- Resuelve conflictos internos o externos de la organización.*

*Asignador de recursos.- Determina como serán distribuidos el dinero, el equipo, las instalaciones y los recursos dentro de las diferentes áreas de la empresa.*

*Negociador.- En este caso se ocupa de llegar a acuerdos y contratos para el beneficio de la organización, debido a que cuenta con la información y la autoridad necesarias para tal efecto.<sup>41</sup>*

---

<sup>41</sup> DA SILVA REINALDO (2002). *Teorías de la Administración*. México: Thomson Learning. Tercera edición. P. 17

**4.2.1.4** Brent B. Allred, Charles C. Snow y Raymon E. Miles, 1996.- *Para ellos en las organizaciones más orgánicas y flexibles, el dominio de las habilidades interpersonales y emocionales, tales como el ser capaz de analizar contextos sociales y grupales, influenciar sobre estos, negociar soluciones, organizar equipos de trabajo y establecer relaciones solidas y estables con otros grupos dentro y fuera de la organización adquieren un valor determinante en el éxito o fracaso de una gestión.*<sup>42</sup>

**4.2.1.5** Edgar H. Schein, 1978.- Las habilidades gerenciales según Schein se categorizan en cuatro áreas: motivación y valores, habilidades analíticas, habilidades interpersonales y habilidades emocionales. Según Schein, los gerentes requieren de estas habilidades para poder analizar su entorno, tomar decisiones y relacionarse con otros actores tanto internos como externos de la organización.

**4.2.1.6** Hall, 1996, Fandt, 1994.- Los avances más recientes sobre habilidades gerenciales corresponden a estos autores, estos muestran bastante consistencia con las áreas de habilidades originalmente formuladas por Schein. Coinciden en la coexistencia de habilidades intelectuales, emocionales, interpersonales, motivacionales y valoricas, considerándolas necesarias y complementarias para administrar organizaciones.

---

<sup>42</sup> RAINIERI ANDRÉS. (1998) Revista Abante, Vol 1, N° 2. *Habilidades Gerenciales, Análisis de una muestra de Administradores en Chile*. P.. 216

**4.2.1.7** Sims y Lorenzi, 1992.- Estos autores son los responsables de la

teoría de las habilidades de autoadministración del propio trabajo, las cuales actualmente son de creciente presencia.

Estas habilidades se pueden definir como el conjunto de estrategias que una persona utiliza para influenciarse a sí misma. Entre estas habilidades podemos encontrar:

- *Capacidad de trabajar en función de metas autoimpuestas*
- *Administración del tiempo dedicado a diferentes actividades*
- *Automonitoreo o autoobservación*
- *Autocontrol*
- *Capacidad de posponer gratificaciones inmediatas por un bien superior.*<sup>43</sup>

Cabe recalcar que las habilidades de autoadministración tienen estrecha relación con algunas habilidades interpersonales y emocionales

**4.2.1.8** Kouzes y Posner, 1990.- Para estos autores existen cinco prácticas

fundamentales que conllevan a un liderazgo ejemplar.

- **Desafiar el proceso.**- Los líderes deben ser pioneros, personas que estén dispuestas a avanzar hacia lo desconocido, aceptar riesgos, innovar y experimentar con miras a encontrar nuevas y mejores formas de hacer las cosas.

---

<sup>43</sup> RAINIERI ANDRÉS. (1998) Revista Abante, Vol 1, N° 2. *Habilidades Gerenciales, Análisis de una muestra de Administradores en Chile*. P. 226

La contribución principal de los líderes está en reconocer las buenas ideas, el apoyo brindado a las mismas y la disposición de desafiar el sistema con el objeto de lograr que se adopten nuevos productos, procesos, servicios y sistemas.

- Inspirar una visión compartida.- Los líderes deben ser capaces de avistar más allá del horizonte del tiempo, e imaginar las atractivas oportunidades que les esperan, a ellos y a sus poderdantes, al llegar al destino. En cierto sentido los líderes viven su vida hacia atrás, tienen una imagen del resultado, incluso antes de empezar el proyecto.
- Habilitar a otros para actuar.- Los líderes ejemplares consiguen el apoyo y la ayuda de todos aquellos que deberán hacer funcionar el proyecto. El líder necesita ganarse la confianza de sus colaboradores, sin ella la gente no acepta correr riesgos, sin riesgos no hay cambios y sin cambios las organizaciones y movimientos mueren.
- Servir de modelo.- Para servir como modelo los líderes primero deben tener en claro sus principios orientadores y defender sus creencias. No es suficiente dar elocuentes discursos sobre los valores comunes, los actos de los líderes son mucho más importantes que sus palabras.



- Brindar aliento.- Los líderes deben dar aliento a sus colaboradores para seguir avanzando, los gestos genuinos de interés producen alegría y ganas de seguir adelante. El estímulo puede provenir de grandes gestos o de actitudes simples, parte de la tarea del líder es mostrarle a las personas que son capaces de triunfar. El reconocimiento y los festejos son algo muy serio, con ello los líderes vinculan visiblemente las recompensas con el desempeño<sup>44</sup>

-

**4.2.1.9** Raineri y Fuch, 1995.- Estos autores destacan que todo administrador eficaz debe tener ocho habilidades para ejercer sus funciones adecuadamente.

- Estructuración del trabajo.- Capacidad de los jefes para estructurar y organizar en forma racional y equitativa el trabajo de sus subordinados.
- Compromiso.- Los directivos deben ser capaces de comprometer a sus subordinados con los objetivos y metas organizacionales.
- Adiestramiento.- Necesidad de que los supervisores enseñen y orienten a sus subordinados en la ejecución del trabajo diario.

---

<sup>44</sup> JAMES M. KOUZES, BARRY Z. POSNER. (1993). *El desafío del liderazgo*. Argentina: Ediciones Granica. Primera edición. P. 39-44

- Reorientación de desempeño inadecuado.- Los supervisores eficientes deben ser capaces de identificar un trabajo realizado de forma ineficiente y de reorientar el trabajo del subordinado hacia un mejor desempeño.
- Reconocimiento social.- Demostrar reconocimiento y aprecio verbal por una actividad bien realizada.
- Manejo de conflicto.- Cualidad indispensable en toda gestión efectiva.
- Comunicación interpersonal.- Se refiere a las habilidades del administrador para expresar, escuchar e intercambiar información y opiniones necesarias para el trabajo con sus subordinados.
- Equipos de trabajo.- Mecanismo determinante de una gestión de recursos humanos eficiente.

**4.2.1.10** Barnard, 1983.- Segun Barnard existen tres funciones ejecutivas:

- Desarrollarse y mantener un sistema de comunicacion. Esto implica conjuntamente un esquema de organizacion (organigramas, datos especificos de impuestos, etc) y el personal ejecutivo (seleccion de personal y ofrecimiento de ncentivos)

- Promover el bienestar de los servicios personales que constituyen los materiales de las organizaciones. El trabajo se clasifica en dos divisiones principales:

El reclutamiento de personas en relacion de cooperacion con la organizacion y la obtencion de los servicios despues de que tales personas han sido reclutadas en aquella relacion.

- Formular y definir los objetivos finales de las organizaciones.<sup>45</sup>

**4.2.1.11** Schneider B. y Bowen E., 1993.- El postulado de Schneider y Bowen está orientado hacia la parte del manejo de los recursos humanos, como lo expresan en su libro publicado en 1993 "The Service Organization : Human Resources Management Is Critical" donde expresan que existe una alta correlación entre las habilidades de planificación y organización del trabajo de los ejecutivos de la empresa y la percepción por parte de los clientes externos de la calidad de los servicios prestados.

**4.2.1.12** MacKenty, Saillant y Berube, 1997.- Estos autores nos indican que en las organizaciones mas importantes a nivel mundial existen programas de desarrollo de habilidades gerenciales para sus ejecutivos, especialmente enfatiza la adquisicion de habilidades emocionales e interpersonales. Para estos autores las principales habilidades a desarrollar son: la creatividad, flexibilidad, influencia

---

<sup>45</sup> BARNARD CHESTER. (1983). *The functions of the executive*. Estados Unidos. Décima edicion. P.63

positiva, creacion de clima de equipo y formación de relaciones de respeto.

**4.2.1.13** Salovey y Mayer, 1990.- Existen clasificaciones posteriores a la realizada por Schein, una de ellas proviene de Salovey y Mayer, quienes identifican cinco habilidades básicas:

- *Comprensión de emociones propias*
- *Expresión de emociones propias en consideración del contexto social en el que ocurren*
- *Uso de emociones para dirigir y motivar el propio comportamiento*
- *Compresión de las emociones de otros*
- *Administración de las relaciones interpersonales, especialmente a través de la administración de las emociones de otros.*<sup>46</sup>

**4.2.1.14** David Whetten y Kim Cameron. - Estos autores han identificado 9 habilidades gerenciales, organizadas en tres categorías.

- Personal
  - Desarrollo de autoconciencia
  - Manejo de estrés personal
  - Solución analítica y creativa de problemas
- Interpersonal
  - Dirección, orientación y comunicación de apoyo

---

<sup>46</sup> RAINIERI ANDRÉS. (1998) Revista Abante, Vol 1, N° 2. *Habilidades Gerenciales, Análisis de una muestra de Administradores en Chile*. P. 226

- Obtención de poder e influencia
- Motivación de los demás
- Manejo del conflicto
- Grupales
  - Facultamiento y delegación
  - Formación de equipos y trabajo en equipos eficaces
  - Dirección hacia el cambio positivo<sup>47</sup>

#### 4.2.2 Las Habilidades Gerenciales como herramienta para el Desarrollo Organizacional.

Las habilidades son características fundamentales del hombre e indican formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo periodo de tiempo.

*Una habilidad tiene 3 componentes, el saber hacer (conocimiento), el querer hacer (factores emocionales y motivacionales) y el poder hacer (factores situacionales y de estructura de la organización)<sup>48</sup>*

El tipo o nivel de habilidad tiene implicaciones prácticas para el planeamiento de recursos humanos. Las competencias de conocimiento y habilidad tienden a hacer características visibles y relativamente superficiales. Las competencias de concepto de sí mismo, características y motivaciones están más escondidas, más adentro de la personalidad.

---

<sup>47</sup> WHETTEN DAVID, CAMERON KIM. (2005). *Desarrollo de habilidades directivas*. Mexico: Pearson Educacion. Sexta edición. P. xvii, xix

<sup>48</sup> MARCHANT RAMIREZ LORETO. (2002) *Actualizaciones para el Desarrollo Organizacional*. P.66

El conocimiento y la habilidad son relativamente fáciles de desarrollar; la manera más económica de hacerlo es mediante capacitación.

A principios del siglo, bajo el paradigma racional, se concibe a la organización como un sistema cerrado, estable y altamente estructurado, susceptible de una rígida planificación y control. A medida que la sociedad evoluciona desde el punto de vista técnico, social y económico y eleva las expectativas de calidad de vida de los seres humanos, las organizaciones cambian de un modo cualitativo, se extienden a todos los sectores de la actividad humana e incrementen su complejidad y ambigüedad hasta convertirse en lo que algunos autores llaman sistemas débilmente vinculados (Weick, 1979). En consecuencia, el viejo paradigma ya no se adecua a la manera de ver hoy a las organizaciones y ha tenido que sustituirse por otros.

Surge la necesidad de que los gerentes aprendan a utilizar las capacidades del personal; siendo capaces de comunicarse, tomar decisiones, dirigir, crear un ambiente motivador y positivo; así como resolver conflictos, destacando las necesidades del liderazgo. Los líderes en las organizaciones deben ser capaces de adaptarse a los cambios, entender la historia, el entorno, la tecnología y a los empleados de la empresa. El elemento humano debe ser observado, interpretado y encauzado; así debe funcionar una gerencia y un liderazgo decisivo, siendo oportuno y de alta calidad en un mundo rápidamente cambiante.

El enfoque de las relaciones humanas atrajo la atención de los gerentes sobre la importancia del papel que desempeñan los individuos para determinar el éxito o fracaso de una organización. La dignidad humana,

la autoestima del individuo y las relaciones son asuntos importantes que los gerentes eficaces deben tener en cuenta al tomar decisiones. La explotación, la manipulación y la insensibilidad hacia las personas no son aceptadas en las organizaciones con una gerencia orientada hacia las personas.

Las habilidades gerenciales son requeridas en un contexto actual para desempeñarse exitosamente y conducir al personal en dirección a los objetivos y metas corporativas.

El conocimiento de las habilidades gerenciales puede constituir una noción que permita trabajar en la adquisición y el aprendizaje de estas, pues permite explicar la manera en que los gerentes deben entender y manejar procesos básicos en un contexto determinado, posibilitando al mismo tiempo el desarrollo de acciones concretas.

El alto rendimiento de las personas pasa por consiguiente por los conocimientos, pero también por una serie de creencias, actitudes y conductas, que es preciso identificar en cada organización.

Los cambios que sufren las organizaciones afectan sin duda alguna al operar de los funcionarios, por lo que surge la necesidad de asegurar la mejor contribución de estos a los resultados esperados por la organización. Es aquí donde los gerentes tienen que tener la capacidad de obtener lo mejor de los trabajadores, proporcionando al mismo tiempo la satisfacción profesional, por lo que se hace cada día más imprescindible que todos los gerentes estén dispuestos a asumir estos desafíos y ello implica tener un manejo de las habilidades básicas y esenciales, en lo que respecta a su labor en el interior de las organizaciones.

#### 4.2.3 Métodos y Modelos para evaluar Habilidades Gerenciales

Las evaluaciones de habilidades gerenciales generalmente están destinadas a evaluar específicamente las habilidades de liderazgo, negociación, orientación a resultados, trabajo en equipo y visión estratégica.

Hay varias formas en las que los gerentes pueden medir sus propias habilidades gerenciales en comparación con los estándares mundialmente reconocidos.

El instrumento más popularmente utilizado son los Test de evaluación. Existen por ejemplo test que les permiten a los gerentes a parte de medir sus propias competencias, utilizar su conocimiento y juicio para encontrar la mejor solución para problemas típicos referentes a la administración e identificar sus fortalezas y debilidades para poder tomar medidas al respecto.

Un método comúnmente usado en los test es el de utilizar el estudio de casos con preguntas de opción múltiple para cada uno y de esta manera cuando el gerente termina el cuestionario, tiene acceso a una retroalimentación sobre sus respuestas y resultados separados para cada uno de los 4 roles de la administración.

A continuación podemos visualizar un ejemplo de test de medición de habilidades gerenciales:



## Estilo Gerencial LIFO

***“Descripción:*** *Identificar fuerzas y talentos del evaluado y la forma en que las aplica en sus tareas gerenciales. Muestra como la persona puede incrementar su efectividad personal mediante la administración y manejo de sus orientaciones vitales. Facilita el uso productivo de estos talentos y su aplicación para la integración de equipos de trabajo o proyectos, solución de problemas en grupo y la planeación y asignación de trabajo de acuerdo a las fuerzas y talentos de cada miembro del equipo.*

***Usos:*** *Desarrollo de ejecutivos, Consejo gerencial, Asignación de trabajos según los estilos, Orientación profesional y desarrollo de carrera, Integración de equipos de trabajo, Manejo de problemas en equipo, Evaluación del potencial de los ejecutivos, Coordinación de equipos gerenciales y su impacto en el equipo de trabajo, ideal como herramienta de apoyo en procesos de calidad y productividad.*

***Resultados:*** *El uso productivo y uso excesivo de la intensidad de cada uno de los 4 estilos gerenciales que muestra la persona:*

- *Da y Apoya (DA/AP)*
- *Toma y Controla (TM/CT)*
- *Mantiene y Conserva (MT/CS)*
- *Adapta y Negocia (AD/NG)*

**Aplicación:** *Individual o colectivo en aproximadamente 20 minutos sin cronometrar*”<sup>49</sup>

Existe sin embargo otra herramienta muy usada actualmente, conocida como “Método 360 grados”. Este método es cada vez más popular e incluye reactivos de evaluación de múltiples niveles dentro de la empresa, así como de fuentes externas.

En este método todas las personas que se relacionan con el empleado evaluado, como directivos, el empleado mismo, supervisores, subordinados, colegas, miembros del equipo, así como los clientes externos e internos, le asignan una calificación.

A diferencia de los enfoques tradicionales, este método, se centra en las habilidades necesarias a través de los límites organizacionales. Además, al compartir la responsabilidad de la evaluación entre varias personas, muchos de los errores comunes de evaluación se pueden reducir o eliminar. La retroalimentación de 360 grados proporciona una medida más objetiva del desempeño de una persona.<sup>50</sup>

David McClelland, creó también un método de entrevista, para identificar las competencias y habilidades de los trabajadores, a ésta la denominó “Behavioral Event Interview” o “Entrevista de Eventos Conductuales”,

---

<sup>49</sup> [www.humsoftware.com/select](http://www.humsoftware.com/select)

<sup>50</sup> MONDY WAYNE, NOE ROBERT. *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Prentice Hall. Novena edición. P. 251

basado en un método similar conocido como “Entrevista de incidentes críticos”<sup>51</sup>

En este método, se le pide al sujeto entrevistado, el describir tres grandes éxitos y tres fracasos en su gestión, mediante una breve historia. El entrevistador actúa como un reportero investigativo, haciendo las siguientes preguntas: ¿Qué llevó a la situación?, ¿Quién estuvo involucrado?, ¿Qué piensa al respecto?, ¿Qué deseaba alcanzar lidiando con la situación?, ¿Qué realmente hizo?, ¿Qué pasó?, ¿Cuál fue el resultado del incidente?

Un sinnúmero de entrevistas son llevadas a cabo para recolectar la información necesaria.

Éste método tiene algunas desventajas tales como, que puede ser un poco lento, requiere entrenamiento previo, es decir, no cualquiera puede usarlo, no es práctico para varias posiciones, puede ser costoso, puede excluir las tareas menos obvias.<sup>52</sup>

#### 4.2.4 Habilidades Gerenciales entre sectores y ramas de actividad

(Cross – Occupational Competences).

Las habilidades necesarias para llevar a cabo una tarea son complejas y multifuncionales, puesto que pueden ayudar a resolver varias tareas a la vez, es por eso que se las conoce como cross-occupational.<sup>53</sup>

---

<sup>51</sup> HARTLEY DARIN. (1999). *Job analysis at the speed of reality*. Estados Unidos: HRD press. Primera edición. Pg.22

<sup>52</sup> HARTLEY DARIN. (1999). *Job analysis at the speed of reality*. Estados Unidos: HRD press. Primera edición. P.22.23

<sup>53</sup> FABBRIS LUIGI. (2007). *Effectiveness of University Education in Italy: Employability, Competences, human capital*. Italia: Universidad de Prada. Primera edición. P. 288

Son complejas, puesto que lo que los individuos han aprendido mediante la educación y el entrenamiento, es procesado por la experiencia de cada uno de ellos permitiéndoles elegir conscientemente sus valores y metas.

Las habilidades cross- occupational no son siempre transferibles o asociadas con específicos procesos de entrenamiento vocacional.<sup>54</sup>

Estas habilidades se pueden dividir en unidades de modo independiente:

- Habilidad para enfrentar complejidades.- consiste en la capacidad de irrumpir y analizar la realidad distinguiendo entre lo que encaja dentro de los parámetros conocidos y aquello que puede considerarse como nuevo.
- Habilidad de percepción.- Consiste en la capacidad de comprender el sentido de las situaciones y variar el comportamiento propio de acuerdo a cada una de ellas.
- Autogobierno.- Es una directriz de nuestras propias acciones basado en valores que determinen lo correcto, oportuno y deseable.
- Habilidad de cooperación.- Involucra la capacidad de identificar en las habilidades de otras personas, los talentos particulares que posibiliten el trabajo en equipo.

---

<sup>54</sup> BAETHGE MARTIN. (2006). *PISA-VET: A Feasibility-Study*. Alemania: Education Science. Primera edición. P. 33

- Habilidad de narración.- Consiste en estar en capacidad de desasociarse de la contingencia, identificar alternativas y procesar posibles escenarios futuros y viables.

Muchas de estas habilidades no son enseñadas en las universidades y permanecen implícitas hasta que son aplicadas a actividades realizadas.

Se dice que las habilidades cross-occupational, a diferencia de las habilidades específicas, no son técnicas sino generalmente funcionales.<sup>55</sup>

#### 4.2.5 Importancia del desarrollo de Habilidades Gerenciales según varios autores

- Lawrence J. Gitman.- Según este autor el administrador debe poseer una amplia gama de habilidades para poder planear, organizar, dirigir y controlar correctamente. Para él, el desarrollo de las habilidades gerenciales es cada día más importante, puesto que los mercados están cada vez más globalizados y es necesario que los administradores tengan capacidades para operar en diversos entornos culturales.

- Donald C. Mosley.- Para Mosley la importancia de las habilidades gerenciales, varía de acuerdo con el tipo de industria en la cual los gerentes trabajan, la organización a la cual pertenecen, su nivel dentro de los rangos gerenciales, el trabajo que está desempeñando y los empleados que son administrados.

---

<sup>55</sup> FABBRIS LUIGI. (2007). *Effectiveness of University Education in Italy: Employability, Competences, human capital*. Italia: Universidad de Prada. Primera edición. P. 288

- Fayol y Katz.- Estos autores aseguran que si bien *las habilidades gerenciales son esenciales para un gerente, su importancia relativa dependerá del rango del gerente en la organización.*<sup>56</sup> La habilidad técnica más importante en los niveles bajos, la humanística aunque importante para los gerentes de todos los niveles, es primordial para los rangos medios, su capacidad para despertar las habilidades técnicas de sus subalternos es más importante que su eficiencia técnica personal. Por último la importancia de la habilidad conceptual va aumentando conforme se asciende por los estratos de un sistema administrativo. Es muy importante que los niveles altos entiendan la entera de relaciones y el lugar de la organización en el tiempo.

- Margaret Dale.- Esta autora en su obra “Developing management skills: techniques for improving learning and performance” nos indica que hay muchas organizaciones que debido a la falta de recursos, llámese a estos tiempo y/o dinero muchas veces dejan de lado el desarrollo de las habilidades gerenciales en su personal por considerarlas un costo, sin tomar en cuenta que al largo plazo el desarrollo de éstas puede ser una inversión.

---

<sup>56</sup> JAMES ARTHUR FINCH STONER, R. EDWARD FREEMAN, DANIEL R. GILBERT, PILAR MASCARÓ SACRISTÁN (1996). *Administración*. México: Pearson Educacion. Segunda edición. P. 19

### **4.3 HABILIDADES GERENCIALES PROPUESTAS POR EDGAR H. SCHEIN**

#### **4.3.1 Quien es Edgar H. Schein**

Edhgar Schein nació en el año de 1928. Estudio Psicología en la Universidad de Stanford en Chicago, en donde se graduó en el año de 1949 y años después se especializó en psicología social en la Universidad de Harvard donde obtuvo su PHD en el año de 1952.

Trabajó en el Instituto de investigación Walter Reed durante cuatro años y posteriormente se unió a MIT Sloan School of Management donde dictó cátedras hasta el año 2005 y tuvo la oportunidad de colaborar con Douglas McGregor, actualmente es reconocido como “Professor Emeritus”

Ha publicado un sin número de obras y artículos relacionados a la psicología industrial, consulta de procesos, dinámicas de carrera, cultura organizacional, análisis de la economía milagrosa de Singapur.

Actualmente continúa haciendo consultorías en importantes empresas dentro y fuera de los Estados Unidos y su más reciente publicación consiste en un libro de teorías y prácticas para dar y recibir ayuda.

Lo que ha distinguido el trabajo de Schein a lo largo de los años es su combinación de sociología, antropología y psicología social, lo cual se ve claramente reflejado en su última obra titulada “Helping”.

#### 4.3.2 Aportes a lo largo del tiempo.

Edgar Schein fue el pionero en el concepto de cultura corporativa. Su libro “Cultura organizacional y liderazgo” ha sentado las bases para el desarrollo de la cultura organizacional dentro de las empresas y desencadenó el interés hacia la investigación sobre el tema.

Schein también acuñó las frases “contrato psicológico” y “carrera de anclaje”, muy usadas actualmente en el mundo de los negocios.

Ha investigado y escrito extensamente sobre los factores que influyen en el desempeño de los individuos y las organizaciones, por lo cual los mayores temas que subyacen en su trabajo son la identificación de las culturas dentro de las organizaciones, la relación entre la cultura organizacional y el comportamiento de los individuos y la importancia de la cultura organizacional en el aprendizaje de la organización.

#### - Aportes en cultura corporativa:

A inicios de su carrera Schein encontró deficiencias en los enfoques tradicionales para el entendimiento del comportamiento en el trabajo, primero los halló muy simples para explicar la variedad de experiencias de los individuos en las organizaciones y, segundo, muy restrictivos ya que las necesidades humanas y organizacionales necesitan variar ampliamente dependiendo de la persona, el lugar y el tiempo. En su obra *Organizational Culture and Leadership*, él se convirtió en el primero en definir la cultura corporativa y sugiere maneras en las cuales la cultura es la fuerza dominante dentro de la organización.



- Aportes en cuanto a socialización de la organización:

En este aspecto Schein manifiesta que las compañías deberían desarrollar prácticas de sociabilización y reconocer los conflictos que podrían generar para el personal recientemente reclutado.

En su obra “Organizational socialization and the profession of management” discute como se da lugar al proceso de adaptación y sociabilización, cuando un nuevo empleado ingresa a la organización, él argumenta que este proceso tiene más que ver con las experiencias pasadas del empleado que con su formación y entrenamiento formal.

Según Schein, las organizaciones crean una serie de eventos destinados a eliminar los antiguos valores que los nuevos empleados traen consigo y que de esta manera él o ella estén más dispuestos a aprender los nuevos valores organizacionales. Este proceso de deshacer o paralizar, puede llegar a ser incomodo para el empleado y por ello su éxito depende de la fuerte motivación del empleado para soportarlo, o de la perseverancia de la organización en hacer que el empleado lo soporte.

- Aportes en aprendizaje organizacional:

Schein considera que el aprendizaje debe ser rápido para hacer frente a las crecientes presiones del mercado, sin embargo parece ser obstaculizado por ansiedades, miedos a enfrentar cambios, especialmente en los gerentes de alto nivel.<sup>57</sup>

---

<sup>57</sup> BASIC BOOKS, EDITORS OF PERSEUS PUBLISHING. (2003). *Movers and shakers: the 100 most influential figures in modern business*. Estados Unidos: Editors of Perseus Publishing. Primera edición. P. 92

#### 4.3.3 Habilidades Propuestas:

- Habilidades Analíticas.- Lo incluido en esta categoría intenta cubrir las diversas habilidades requeridas para analizar un problema y llegar a una decisión, particularmente en las decisiones de creciente complejidad e incertidumbre.
- Habilidades Emocionales.- *Estas son el conjunto de habilidades que usan las personas para tomar decisiones en forma independiente de las opiniones y presiones de otros, tomar decisiones con información incompleta frente a un entorno cambiante, la perseverancia, el enfrentar temas "difíciles" con componentes de responsabilidad social y el poder resolver situaciones de conflicto en la organización.*<sup>58</sup>

Estas habilidades se refieren a la capacidad que tiene el gerente de evaluarse personalmente y no dejarse influenciar por las opiniones de terceros al momento de tomar decisiones. Lo cual no implica que no tomen en cuenta las opiniones de otros, ya que un gerente que sabe autoevaluarse conoce sus puntos fuertes y sus debilidades, y está abierto a reflexionar y aprender de las críticas y nuevas ideas de los demás.

---

<sup>58</sup> RAINIERI ANDRÉS. (1998) Revista Abante, Vol 1, N° 2. *Habilidades Gerenciales, Análisis de una muestra de Administradores en Chile*. P. 223

Cuando Schein se refiere a que un gerente debe enfrentar situaciones difíciles con responsabilidad y resolver situaciones de conflicto está hablando de que un gerente debe tener autodominio, esta palabra se define en el diccionario como la acción de manejar sentimientos impulsivos y emociones. El autodominio ayuda a resolver conflictos y problemas organizacionales poniéndolos como responsabilidad principal pero sin involucrar emociones personales lo cual hace más llevadera la situación.

- Habilidades de Motivación y Valores.- Se pone a prueba el grado en que la persona realmente desea ser gerente, se encuentra dedicada a la carrera gerencial y, se siente cómoda al desempeñar algunos de los deberes y responsabilidades de la gerencia.
- Habilidades Interpersonales.- Algunas veces se sobre simplifica esta área limitándola únicamente a habilidades de comunicación y liderazgo, sin embargo Schein indica específicamente la comunicación con otras personas, el desarrollo de un clima de colaboración, el manejo constructivo del conflicto y el hacerse más competente en general en el manejo de procesos interpersonales. Es posible ampliar esta definición incluyendo las habilidades para programar y dirigir juntas de diversos tipos, y las habilidades

para conducir negociaciones y para mejorar situaciones de conflicto intergrupales que pueden surgir.

**5. HABILIDADES GERENCIALES IDENTIFICADAS EN LOS SECTORES: FABRICACIÓN DE PRODUCTOS TEXTILES, FABRICACION DE MUEBLES Y RECICLAMIENTO, SUBSECTORES: FABRICACIÓN DE OTROS PRODUCTOS TEXTILES, FABRICACIÓN DE TEJIDOS Y ARTÍCULOS DE PUNTO Y GANCHILLO, FABRICACIÓN DE JOYAS Y ARTÍCULOS CONEXOS, FABRICACIÓN DE INSTRUMENTOS DE MÚSICA, FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS DE DEPORTE, FABRICACIÓN DE JUEGOS Y JUGUETES, RECICLAMIENTO DE DESPERDICIOS Y DESECHOS METÁLICOS Y RECICLAMIENTO DE DESECHOS Y DESPERDICIOS NO METÁLICOS EN LAS PYMES DE QUITO**

Para poder desarrollar con éxito los objetivos ya planteados, se hace necesaria la asignación de una escala del 1 al 5 para medición de las diferentes habilidades y sus respectivas sub-habilidades.

La escala consta con las siguientes características

VALOR	EQUIVALENCIA
1	Habilidad nula
2	Habilidad con problemas
3	Habilidad en desarrollo
4	Habilidad con buen desarrollo
5	Habilidad con excelencia

CUADRO # 6.- Valoración de las preguntas  
FUENTE: Propia  
ELABORADO POR: Cristina Armijos

## 5.1 IDENTIFICACIÓN DE HABILIDADES

Para poder analizar de mejor manera a las cuatro habilidades propuestas por Schein, es necesario identificar cuáles son las sub-habilidades que las componen.

### 5.1.1 Motivación y Valores

- Asunción de Riesgos.- Si deseamos innovación, tendremos que apoyar la asunción de riesgos. Si queremos apoyar la asunción de riesgos, tendremos que aceptar que es inevitable que se cometan errores. Es mucho más probable que las personas que tienen un elevado nivel de autoestima asuman riesgos de manera inteligente a que lo hagan las personas con menos propensión a confiar en sí mismas. La organización debe fomentar la asunción de riesgos y aceptar los errores como algo normal, de esta manera fomenta también el autoestima y la innovación con la misma acción.<sup>59</sup>
- Autoconfianza.- Es la percepción sobre la propia persona. El ser consciente de que puede realizar las tareas con éxito, aumenta las posibilidades de que el resultado final sea positivo.
- Compromiso con la organización.- Esta habilidad va más allá de la satisfacción de los empleados e incluye el grado de

---

<sup>59</sup> HESSELBEIN FRANCES, BECKHARD RICHARD, GOLDSMITH MARSHALL. (2006). *La Organización del futuro*, España: Ediciones Deusto. Primera edición. P. 220

identificación de los empleados con los objetivos, misión, filosofía, valores, políticas y prácticas de la organización.<sup>60</sup>

- Liderazgo.- Es la habilidad gerencial de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo e influir en ellas.
- Orientación a la supervisión y el control.- Esta habilidad implica monitorear el adecuado funcionamiento y cumplimiento de las tareas asignadas a los colaboradores.
- Orientación al crecimiento personal.- Es la competencia relacionada con el crecimiento personal y el fortalecimiento de las capacidades personales. Capacidad para aprovechar las oportunidades de aprender de la propia experiencia o de la de otros o de lo que se realiza en el entorno. Buscar herramientas, medios o motivos para estar al día y encontrar las formas más convenientes de aplicar los conocimientos al puesto de trabajo y transmitir a los colaboradores la cultura del aprendizaje continuo.
- Orientación al logro.- Implica saber establecerse una meta, planificar el tiempo, los recursos, los riesgos, las compras, las comunicaciones y la calidad para lograr alcanzar una meta dentro de las limitaciones que impone la situación y lo disponible.<sup>61</sup>

---

<sup>60</sup> PHILLIS JACK. (2006). *Invertir en el Capital Humano*. España: DEUSTO. Segunda Edición. P. 250

<sup>61</sup> PALACIOS LUIS (1999). *Sabiduría Popular en la Empresa Venezolana*. Perú: Universidad Católica Andrés Bello. Primera edición. P. 293

- Orientación al éxito.- Se define como la necesidad de alcanzar resultados positivos en las metas y objetivos profesionales y personales que se planteen dentro de una visión ambiciosa.
- Pensamiento estratégico.- Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica.<sup>62</sup>
- Responsabilidad.- Esta competencia está asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado, está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primero.<sup>63</sup>

#### 5.1.2 Habilidades Analíticas

- Aprendizaje continuo.- Es la habilidad para buscar y compartir información útil para la resolución de situaciones de negocios utilizando todo el potencial de la empresa. Incluye la capacidad de capitalizar la experiencia de otros y la propia.<sup>64</sup>

---

<sup>62</sup> ALLES ALICIA. (2005). *Gestión por Competencias, el diccionario*. Argentina: Ediciones Granica. Segunda Edición. P. 268

<sup>63</sup> ALLES ALICIA. (2005). *Gestión por Competencias, el diccionario*. Argentina: Ediciones Granica. Segunda Edición. P. 204

<sup>64</sup> Ibidem. P. 150



- Autoevaluación.- Implica el monitoreo constante de los resultados alcanzados por la organización, en comparación con los objetivos planteados.
- Capacidad de decisión.- Es la habilidad que tiene la persona para gestionar las tareas y procesos a su cargo en forma rápida y confiable; haciendo uso de la recursividad y dinamismo que requiere el hacer que las cosas resulten.
- Capacidad para obtener información relevante.- Implica distinguir la información más importante, así como identificar todas fuentes de recopilación de datos posibles para la solución de conflictos.
- Configuración y abstracción de situaciones.- Es la habilidad de analizar cada situación como única y considerar de manera aislada cada circunstancia para entender la complejidad de la situación.
- Creatividad e ingenio.- Capacidad para proponer soluciones y/o alternativas novedosas e imaginativas para el mejoramiento de procesos funcionales, estrategias promocionales, entre otras.
- Evaluación de alternativas.- Es necesario realizar una evaluación cualitativa y cuantitativa de cada alternativa presente.

- Identificación de problemas.- Permite identificar las situaciones complejas y ambiguas que podrían ocasionar problemas dentro de la organización.
- Toma de decisiones.- Capacidad para elegir entre varias alternativas, aquellas que son más viables para la consecución de los objetivos, basándose en un análisis exhaustivo de los posibles efectos y riesgos así como posibilidades de implantación.
- Visión prospectiva.- Capacidad para visualizar el futuro hacia donde se pretende llegar, identificando estrategias, previendo consecuencias y anticipándose a los hechos que pueden generar riesgos en las acciones empresariales que se implementen.

#### 5.1.3 Habilidades Interpersonales

- Comunicación efectiva.- Es la competencia que posee el líder para escuchar, entender y valorar empáticamente información, ideas y opiniones que su equipo le comunique, siendo capaz de retroalimentar asertivamente el proceso comunicativo.
- Confianza con colaboradores y compañeros.- Hace referencia a la capacidad de confiar en los demás como sistema de apoyo informales. Estas relaciones están basadas en la confianza mutua

y el respeto, mediante los cuales los profesionales reciben feedback.<sup>65</sup>

- Desarrollo de personas.- Implica un esfuerzo constante por mejorar la formación y el desarrollo, tanto los personales como los de los demás, a partir de un apropiado análisis previo de sus necesidades y de la organización.<sup>66</sup>

- Diagnóstico de equipo.- Supone la facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de comprender la repercusión que las acciones personales ejercen sobre el éxito de las acciones de los demás.

Incluye la capacidad para desarrollar su equipo en un contexto con escasez de los recursos necesarios y generar adhesión, compromiso y fidelidad.

- Facilitador.- Es un individuo comprometido que valora el poder positivo de la toma de decisiones en equipo. Esta habilidad implica emplear procesos que incluyan la contribución de cada uno de los individuos dentro de un grupo.
- Influencia e Impacto con colaboradores.- Implica la atención de persuadir, convencer, influir o impresionar a los demás para que contribuyan a alcanzar los objetivos propios. Está basado en el deseo de causar un efecto específico en los demás, una

---

<sup>65</sup> ALLES ALICIA. (2005). *Gestión por Competencias, el diccionario*. Argentina: Ediciones Granica. Segunda Edición. P. 225

<sup>66</sup>Ibidem. P. 214

impresión determinada o una actuación concreta cuando se persigue un objetivo.

- Selección efectiva de colaboradores.- Significa aprovechar la diversidad de las personas para lograr un valor agregado a las tareas que deben realizarse y delegar tomando en cuenta las capacidades de sus colaboradores.
- Sentido de efectividad.- Capacidad para lograr los máximos resultados de calidad con el mínimo agotamiento del recurso humano y técnico, utilizando la comunicación efectiva, la motivación y participación conjunta de sus colaboradores.
- Trabajo en Equipo.- Es la capacidad de participar activamente en la prosecución de una meta común subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo.<sup>67</sup>

#### 5.1.4 Habilidades Emocionales

- Adaptabilidad.- Capacidad para acoplarse eficazmente a entornos cambiantes, los cuales involucran procesos responsabilidades o personas.
- Adaptación al cambio.- Capacidad para aceptar con facilidad y enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones y

---

<sup>67</sup> ALLES ALICIA. (2005). *Gestión por Competencias, el diccionario*. Argentina: Ediciones Granica. Segunda Edición. P. 154

personas nuevas y para aceptar los cambios positiva y constructivamente.

- Capacidad para despedir personas.- Implica tomar en cuenta la dignidad y posibles reacciones emocionales de la persona al momento de comunicar un despido.
- Empatía.- Proporciona a las personas una astuta conciencia de las emociones, preocupaciones y necesidades de los demás. Un gerente empático puede leer corrientes emocionales, captar indicios con el tono de voz o la expresión facial.<sup>68</sup>
- Humildad y sencillez.- Es la capacidad de expresarse sin dobleces ni engaños, diciendo siempre la verdad y lo que se siente. Generar confianza en superiores, supervisados y compañeros de trabajo.<sup>69</sup>
- Resiliencia.- Capacidad de adaptarse a los cambios y a las crisis vitales. Implica también la habilidad de convertir una desgracia extrema en un acontecimiento afortunado.
- Responsabilidad social.- Capacidad para enfocar la prestación de los servicios, mejorando y respetando las condiciones medioambientales, a través de la búsqueda de la compatibilidad entre las demandas sociales y las líneas estratégicas de la organización.

---

<sup>68</sup> GOLEMAN DANIEL, BENNIS WARREN. (2006). *Inteligencia Emocional en el trabajo*. España: Editorial Kairós. Segunda edición. Pg. 73

<sup>69</sup> ALLES ALICIA. (2005). *Gestión por Competencias, el diccionario*. Argentina: Ediciones Granica. Segunda Edición. P. 95

- Seguridad.- Implica actuar con convicción en toda situación, sin importar el nivel de presión proveniente de otras personas.
- Sociabilidad.- Capacidad para mezclarse fácilmente con otras personas y establecer con ellas relaciones altamente satisfactorias a nivel personal, social y laboral.
- Tolerancia al riesgo.- Habilidad que permite aprender de los errores pasados y calcular mejor sus opciones en próximas oportunidades,

## **5.2 IDENTIFICACIÓN DE LA HABILIDAD MÁS REPRESENTATIVA EN CADA SECTOR ESTUDIADO**

Para este análisis utilizaremos cuadros de resumen donde se presenta el resultado de la suma de los puntajes asignados a las respuestas de la encuesta según el CUARO # 5.

El puntaje se traducirá a porcentajes para poder estandarizar el análisis, sin importar el número de muestras por sector y subsector y facilitar su presentación gráfica.

5.2.1 Sector de fabricación de muebles; subsectores: fabricación de joyas y artículos conexos, fabricación de instrumentos de música, fabricación de artículos de deporte, fabricación de juegos y juguetes.- Este sector tiene una muestra de 6 gerentes, divididos de la siguiente manera de acuerdo a los respectivos subsectores:

SUBSECTOR	MUESTRA	PREGUNTAS X HABILIDAD	PUNTAJE MAXIMO X PREGUNTA	PUNTAJE MAXIMO POSIBLE X HABILIDAD
DEPORTE	2	20	5	200
INST. MUSICA	2	20	5	200
JUEGOS	2	20	5	200

CUADRO # 7.- Base para la asignación de porcentajes en el sector de fabricación de muebles y otras industrias NCP, por habilidad, dividido en subsectores.

FUENTE: Propia, encuesta de habilidades gerenciales aplicada a gerentes.

ELABORADO POR: Cristina Armijos

Los siguientes son los puntajes obtenidos por subsector y por habilidad:

Sub Sector	Analítica	Emocional	Interpersonal	Motivación Y Valores	Total
FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS DE DEPORTE	158	132	150	149	589
FABRICACIÓN DE INSTRUMENTOS DE MÚSICA	158	134	146	160	598
FABRICACIÓN DE JUEGOS Y JUGUETES	157	155	165	171	648
<b>Grand Total</b>	<b>473</b>	<b>421</b>	<b>461</b>	<b>480</b>	<b>1835</b>

CUADRO # 8.- Puntaje obtenido por habilidad y subsector en el sector de fabricación de muebles y otras industrias NCP, dividido en subsectores.

FUENTE: Propia, encuesta de habilidades gerenciales aplicada a gerentes.

ELABORADO POR: Cristina Armijos

La siguiente ponderación de porcentajes tomará como base el

#### CUADRO # 8

SUB SECTOR	% Analítica	% Emocional	% Interpersonal	% Motivación y valores	TOTAL
FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS DE DEPORTE	79	66	75	75	74
FABRICACIÓN DE INSTRUMENTOS DE MÚSICA	79	67	80	80	75
FABRICACIÓN DE JUEGOS Y JUGUETES	79	78	83	86	81
<b>Grand Total</b>	<b>79</b>	<b>70</b>	<b>77</b>	<b>80</b>	<b>76</b>

CUADRO # 9.- Ponderación del puntaje obtenido por habilidad y subsector en el sector de fabricación de muebles y otras industrias NCP, dividido en subsectores.

FUENTE: Propia, encuesta de habilidades gerenciales aplicada a gerentes.

ELABORADO POR: Cristina Armijos

Utilizando el porcentaje promedio de la suma de los subsectores obtenemos el siguiente gráfico donde podemos visualizar fácilmente la habilidad preponderante:

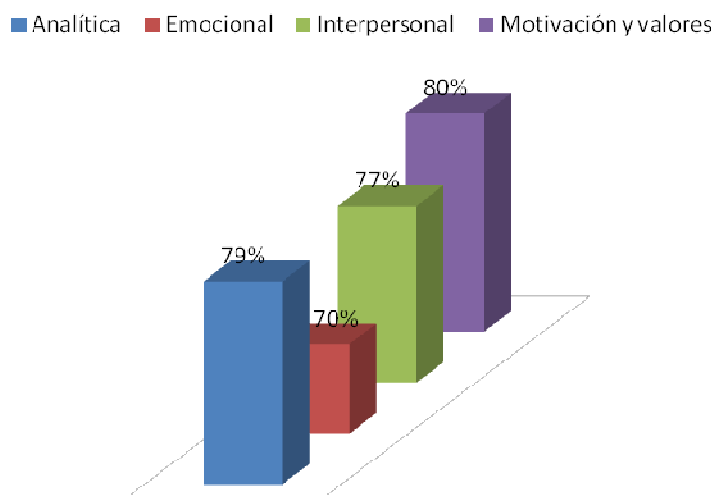


GRÁFICO # 4.-Desarrollo de habilidades gerenciales en el sector de fabricación de muebles y otros productos NCP.  
FUENTE: Propia, encuesta de habilidades gerenciales aplicada a gerentes.  
ELABORADO POR: Cristina Armijos

Evidentemente la habilidad de motivación y valores sobresale en este sector.

5.2.2 Sector de fabricación de productos textiles; subsectores, fabricación de otros productos textiles NCP y tejidos y fabricación de artículos de punto y ganchillo.- La división de la muestra recogida en este sector de acuerdo a subsectores quedaría planteada de la siguiente forma:

SUBSECTOR	MUESTRA	PREGUNTAS X HABILIDAD	PUNTAJE MAXIMO X PREGUNTA	PUNTAJE MAXIMO POSIBLE
NCP	10	20	5	1000
PUNTO Y GANCHILLO	6	20	5	600



CUADRO # 10.- Base para la asignación de porcentajes en el sector de fabricación de productos textiles, por habilidad, dividido en subsectores  
 FUENTE: Propia, encuesta de habilidades gerenciales aplicada a gerentes.  
 ELABORADO POR: Cristina Armijos

Las encuestas arrojaron los siguientes resultados:

SUB SECTOR	Analítica	Emocional	Interpersonal	Motivación y valores	TOTAL
FABRICACIÓN DE OTROS PRODUCTOS TEXTILES N.C.P	814	747	825	839	3225
FABRICACIÓN DE TEJIDOS Y ARTÍCULOS DE PUNTO Y GANCHILLO	466	435	469	488	1858
<b>Grand Total</b>	<b>1280</b>	<b>1182</b>	<b>1294</b>	<b>1327</b>	<b>5083</b>

CUADRO # 11.- Puntaje obtenido por habilidad y subsector en el sector de fabricación de productos textiles  
 FUENTE: Propia, encuesta de habilidades gerenciales aplicada a gerentes.  
 ELABORADO POR: Cristina Armijos

Se realiza la ponderación en base al cuadro# 11

SUB SECTOR	% Analítica	% Emocional	% Interpersonal	% Motivación y valores	TOTAL
FABRICACIÓN DE OTROS PRODUCTOS TEXTILES N.C.P	81	75	83	84	81
FABRICACIÓN DE TEJIDOS Y ARTÍCULOS DE PUNTO Y GANCHILLO	78	73	78	81	77
<b>Grand Total</b>	<b>80</b>	<b>74</b>	<b>80</b>	<b>83</b>	<b>79</b>

CUADRO # 12.- Ponderación del puntaje obtenido por habilidad y subsector en el sector de fabricación de muebles y otras industrias NCP, dividido en subsectores.  
 FUENTE: Propia, encuesta de habilidades gerenciales aplicada a gerentes.  
 ELABORADO POR: Cristina Armijos

Tomando como referencia el cuadro # 12 obtenemos el siguiente gráfico:

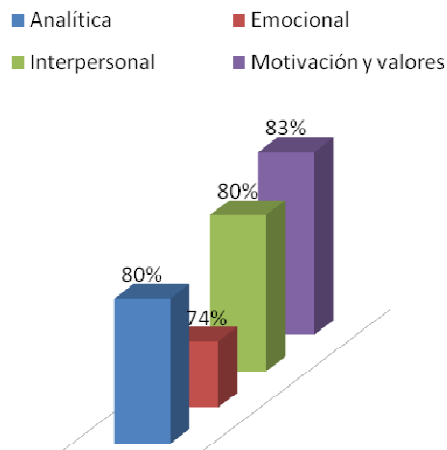


GRÁFICO # 5.-Desarrollo de habilidades gerenciales en el sector textil.  
 FUENTE: Propia, encuesta de habilidades gerenciales aplicada a gerentes.  
 ELABORADO POR: Cristina Armijos

Una vez más podemos apreciar el predominio de la habilidad de motivación y valores dentro de este sector, tal cual sucediera en el sector de fabricación de muebles y otros artículos NCP.

5.2.3 Sector de reciclamiento; subsectores, reciclamiento de productos metálicos y desechos metálicos y no metálicos.- Al ser este el sector más pequeño de este estudio, y en general de la Industria Manufacturera, la muestra recogida es de 3 gerentes divididos de la siguiente manera:

SUBSECTOR	MUESTRA	PREGUNTAS X HABILIDAD	PUNTAJE MAXIMO X PREGUNTA	PUNTAJE MAXIMO POSIBLE
METALICOS	2	20	5	200
NO METALICOS	1	20	5	100

CUADRO # 13.- Base para la asignación de porcentajes en el sector de fabricación de reciclamiento, por habilidad, dividido en subsectores.  
 FUENTE: Propia, encuesta de habilidades gerenciales aplicada a gerentes.  
 ELABORADO POR: Cristina Armijos

Las encuestas aplicadas a los gerentes de este sector, arrojan los siguientes puntajes:

SUB SECTOR	Analítica	Emocional	Interpersonal	Motivación	TOTAL
RECICLAMIENTO DE DESPERDICIOS Y DESECHOS METÁLICOS	161	157	163	171	652
RECICLAMIENTO DE DESPERDICIOS Y DESECHOS NO METÁLICOS	81	74	78	90	323
<b>Grand Total</b>	<b>473</b>	<b>421</b>	<b>461</b>	<b>480</b>	<b>1835</b>

CUADRO # 14.- Puntaje obtenido por habilidad y subsector en el sector reciclamiento

FUENTE: Propia, encuesta de habilidades gerenciales aplicada a gerentes.

ELABORADO POR: Cristina Armijos

Traducimos los puntajes a datos porcentuales para facilitar la comparación y el análisis y obtenemos lo siguiente:

SUB SECTOR	% Analítica	% Emocional	% Interpersonal	% Motivación	TOTAL
RECICLAMIENTO DE DESPERDICIOS Y DESECHOS METÁLICOS	81	79	82	86	82
RECICLAMIENTO DE DESPERDICIOS Y DESECHOS NO METÁLICOS	81	74	78	90	81
<b>Grand Total</b>	<b>81</b>	<b>76</b>	<b>80</b>	<b>88</b>	<b>81</b>

CUADRO # 15.- Ponderación del puntaje obtenido por habilidad y subsector en el sector de reciclamiento

FUENTE: Propia, encuesta de habilidades gerenciales aplicada a gerentes.

ELABORADO POR: Cristina Armijos

Para facilitar la detección de la habilidad preponderante, se presentan los resultados de este sector gráficamente:

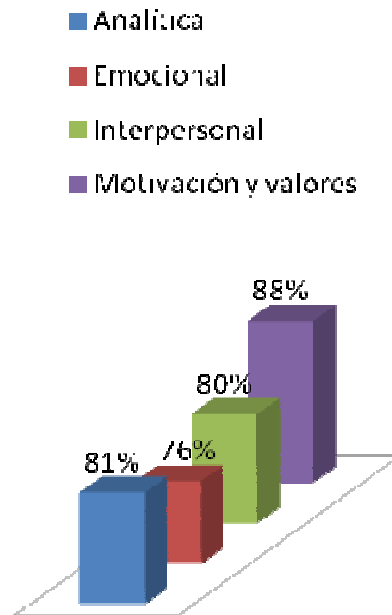


GRÁFICO # 6.-Desarrollo de habilidades gerenciales en el sector de reciclamiento.

FUENTE: Propia, encuesta de habilidades gerenciales aplicada a gerentes.

ELABORADO POR: Cristina Armijos

Tras analizar el último de los sectores estudiados, vemos que es posible generalizar la preponderancia de la habilidad de motivación y valores, pues en este sector, al igual que en los dos anteriores, es la habilidad más representativa.

### 5.3 COMPARACIÓN DE HABILIDADES ENCONTRADAS, CON LAS PROMULGADAS POR SCHEIN

Edgar Schein nos dice que el gerente modelo debe dominar las 4 habilidades gerenciales propuestas en su teoría, es por eso que en este punto trataremos de comparar las habilidades encontradas en los sectores y subsectores analizados, con el perfil del gerente ideal según Edgar Schein.

Para Schein, un gerente debe poseer el máximo nivel de desarrollo posible en cada habilidad, esto implica un porcentaje de un 100% en cada una. El promedio de los porcentajes obtenidos en las cuatro habilidades analizadas nos permitirá conocer que tan lejos o cerca se encuentran los gerentes de cada sector y subsector de convertirse en el gerente idóneo según Schein.

Para esta comparación vamos a utilizar los cuadros 9, 12 y 15 que presentan los porcentajes individuales de cada habilidad. La suma y consecuente promedio de estos porcentajes serán la base para obtener el nivel global de cada gerente y compararlo con el 100% del gerente ideal de Schein

5.3.1 Sector de fabricación de muebles; subsectores: fabricación de joyas y artículos conexos, fabricación de instrumentos de música, fabricación de artículos de deporte, fabricación de juegos y juguetes.

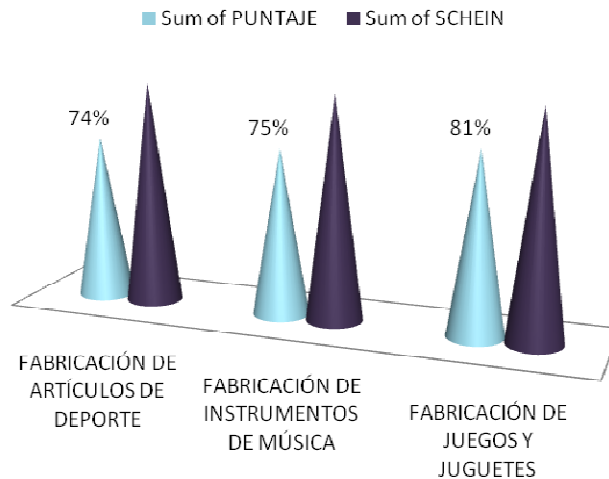


GRÁFICO # 7.-Comparación del desarrollo global de las habilidades encontradas en los gerentes del sector de fabricación de muebles y otros productos NCP, en relación al gerente ideal de Schein.

FUENTE: Propia, encuesta de habilidades gerenciales aplicada a gerentes.

ELABORADO POR: Cristina Armijos

Como subsectores, podemos ver que los gerentes del de fabricación de juegos y juguetes son los más cercanos al perfil de Schein pues tienen un 81% de dominio de las 4 habilidades, sacándoles 7 y 6 puntos porcentuales a los sectores de fabricación de artículos de deporte e instrumentos de música respectivamente.

Hablando globalmente encontramos que el promedio de desarrollo de las habilidades dentro de este sector se encuentra escasamente por encima de las 3 cuartas partes con un 76%

La habilidad emocional es la más crítica en todos los subsectores y por ende la que más atención requiere si desean acercarse al modelo gerente que plantea Schein.

### 5.3.2 Sector de fabricación de productos textiles; subsectores, fabricación de otros productos textiles NCP y tejidos y fabricación de artículos de punto y ganchillo

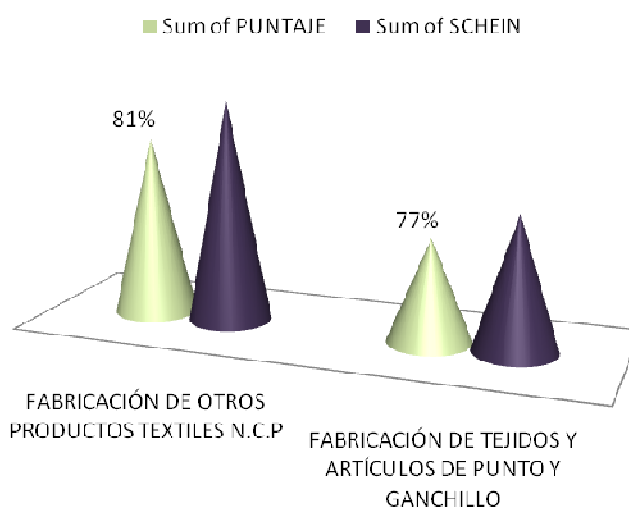


GRÁFICO # 8.-Comparación del desarrollo global de las habilidades encontradas en los gerentes del sector de fabricación de productos textiles, en relación al gerente ideal de Schein.

FUENTE: Propia, encuesta de habilidades gerenciales aplicada a gerentes.

ELABORADO POR: Cristina Armijos

Hay una pequeña diferencia de un 4% entre los dos sub-sectores de este sector. Vemos que los gerentes de fabricación de otros productos textiles NCP han desarrollado un porcentaje un tanto mayor de las 4 habilidades gerenciales propuestas por Schein, tal es así que presenta superioridad en relación al sub-sector de fabricación de tejidos y artículos de punto, en cada una de las cuatro habilidades propuestas por Schein. Esto permite a sus gerentes, posicionarse aun más cerca del perfil de gerente que plantea Schein con un muy aceptable 81%, contra un 77% del otro sub-sector analizado.

La habilidad emocional se presenta nuevamente como la más débil en ambos sub-sectores, tal como ocurriera en el sector de muebles y otras industrias NCP.

El sector como tal obtiene un promedio de 79% de desarrollo de las habilidades gerenciales, por lo que vemos que los gerentes pertenecientes a estas empresas, tienen todavía camino que recorrer para llegar a ser el gerente modelo que nos plantea Schein en su teoría.

Una vez más, un buen punto de partida podría encontrarse en determinar que errores se están cometiendo en el aspecto emocional, qué es lo que les ocasiona problemas o en qué momento tienen dificultades. Más adelante el análisis de las sub-habilidades quizá sea capaz de responder a estas preguntas y podremos identificar con exactitud que necesitan mejorar para mejorar su perfil de habilidades.

### 5.3.3 Sector de reciclamiento; subsectores, reciclamiento de productos metálicos y desechos metálicos y no metálicos

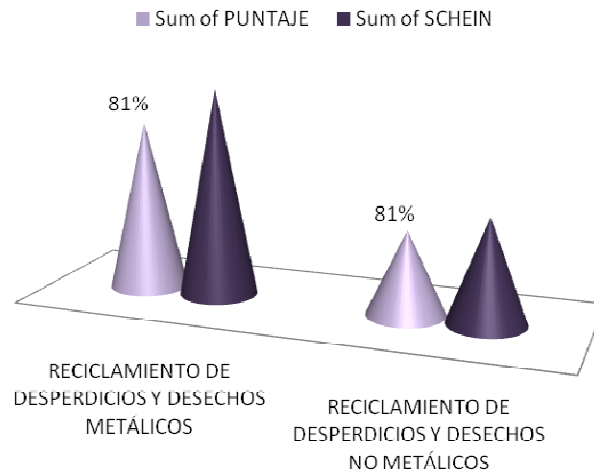


GRÁFICO # 9.-Comparación del desarrollo global de las habilidades encontradas en los gerentes del sector reciclamiento, en relación al gerente ideal de Schein.  
 FUENTE: Propia, encuesta de habilidades gerenciales aplicada a gerentes.  
 ELABORADO POR: Cristina Armijos

Podemos apreciar que los dos sub-sectores están bastante parejos en el porcentaje global, ambos con puntajes mayores al 80% y separados entre ellos por apenas un 1%; sin embargo, mientras que los gerentes de las empresas de reciclaje de desechos y desperdicios metálicos muestran un mejor desempeño emocional e interpersonal, los gerentes de reciclamiento de desechos y desperdicios no metálicos, presentan una mayor capacidad analítica.

El sector en conjunto presenta el 81% de desarrollo de las 4 habilidades gerenciales, el mejor promedio hasta el momento entre los sectores analizados, y por ende, el que más cerca se encuentra de llegar al nivel propuesto por Schein. De hecho la habilidad analítica de los gerentes de



reciclamiento de materiales no metálicos es hasta el momento la que más se acerca al porcentaje ideal según Schein entre todas las habilidades, sectores y subsectores estudiados.

El aparente buen desempeño de los gerentes de este sector puede deberse a que las oportunidades que les brinda el entorno actualmente son bastante altas, mientras que el número de empleados que manejan, en relación a los otros sectores es menor y por ende hay una relación un tanto más personal.

Nuevamente, hallamos falencias en la habilidad emocional para lo cual intentaremos encontrar respuestas más adelante en capítulo.

#### **5.4 LISTADO DE HABILIDADES MÁS COMUNES EN LOS GERENTES DE PYMES DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE QUITO**

Se considerarán como habilidades más comunes a aquellas 3 sub-habilidades que posean mayor porcentaje de desarrollo dentro de los gerentes. Para la ponderación se utilizará la misma lógica que se ha venido usando anteriormente, tomando el número de la muestra por sector y subsector, pero en este caso nos basaremos en el puntaje máximo por sub-habilidad. Cada sub-habilidad en la encuesta está compuesta por dos preguntas; por ende, el puntaje mayor por sub-habilidad, será de 10 puntos.

5.4.1 Sector de fabricación de muebles; subsectores: fabricación de joyas y artículos conexos, fabricación de instrumentos de música, fabricación de artículos de deporte, fabricación de juegos y juguetes.

SUBSECTOR	MUESTRA	PREGUNTAS X SUB-HABILIDAD	PUNTAJE MAXIMO X PREGUNTA	PUNTAJE MAXIMO POSIBLE
DEPORTE	2	2	5	20
INST.MUSICA	2	2	5	20
JUEGOS	2	2	5	20

CUADRO # 16- Base para la asignación de porcentajes en el sector de fabricación de muebles y otras industrias NCP, por sub- habilidad, dividido en subsectores.

FUENTE: Propia, encuesta de habilidades gerenciales aplicada a gerentes.

ELABORADO POR: Cristina Armijos

#### 5.4.1.1 Habilidad de motivación y valores

FABRICACION DE ARTICULOS DE DEPORTE

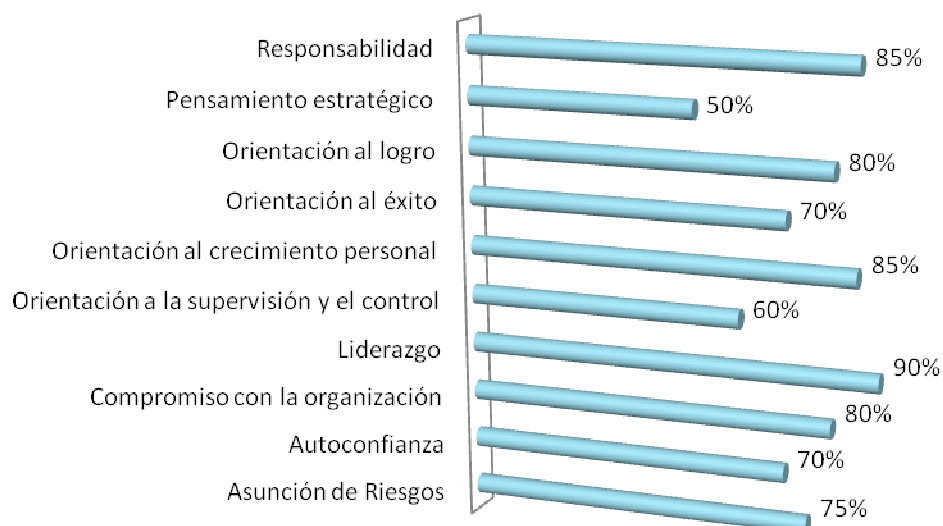


GRÁFICO # 10.- Desarrollo de las sub-habilidades de motivación y valores en el sector de fabricación de muebles y otros productos NCP, sub-sector de artículos de deporte

FUENTE: Propia, encuesta de habilidades gerenciales aplicada a gerentes.

ELABORADO POR: Cristina Armijos

## FABRICACION DE INSTRUMENTOS DE MUSICA

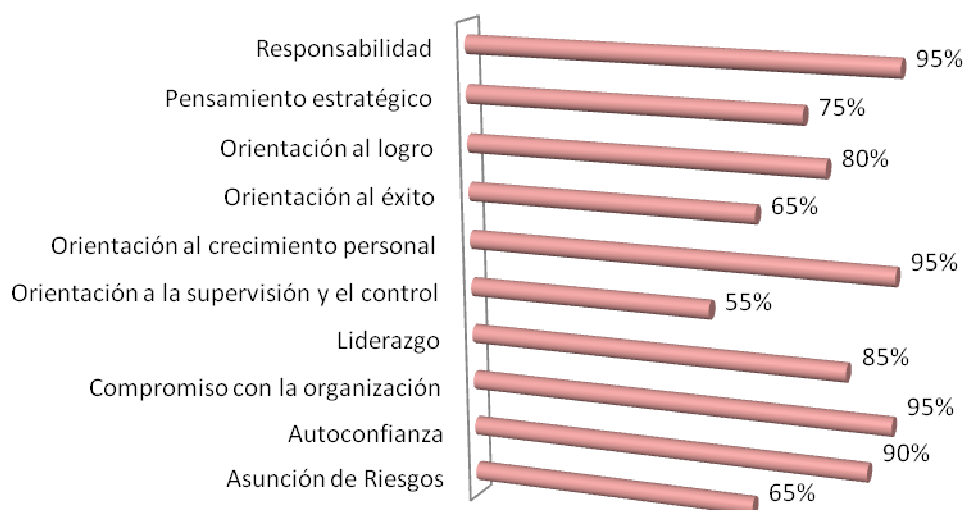


GRÁFICO # 11.- Desarrollo de las sub-habilidades de motivación y valores en el sector de fabricación de muebles y otros productos NCP, sub-sector de instrumentos de música.

FUENTE: Propia, encuesta de habilidades gerenciales aplicada a gerentes.

ELABORADO POR: Cristina Armijos

## FABRICACION DE JUEGOS Y JUGUETES



GRÁFICO # 12.- Desarrollo de las sub-habilidades de motivación y valores en el sector de fabricación de muebles y otros productos NCP, sub-sector de juegos y juguetes.

FUENTE: Propia, encuesta de habilidades gerenciales aplicada a gerentes.

ELABORADO POR: Cristina Armijos

Organizando la información de los tres subsectores en un cuadro de resumen tenemos lo siguiente:

SUB HABILIDAD	SUB SECTOR	PUNTAJE	SCHEIN	PORCENTAJE X SUBSECTOR	PORCENTAJE X SUBHABILIDAD
Asunción de Riesgos	FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS DE DEPORTE	15	20	75%	75%
	FABRICACIÓN DE INSTRUMENTOS DE MÚSICA	13	20	65%	
	FABRICACIÓN DE JUEGOS Y JUGUETES	17	20	85%	
Autoconfianza	FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS DE DEPORTE	14	20	70%	80%
	FABRICACIÓN DE INSTRUMENTOS DE MÚSICA	18	20	90%	
	FABRICACIÓN DE JUEGOS Y JUGUETES	16	20	80%	
Compromiso con la organización	FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS DE DEPORTE	16	20	80%	87%
	FABRICACIÓN DE INSTRUMENTOS DE MÚSICA	19	20	95%	
	FABRICACIÓN DE JUEGOS Y JUGUETES	17	20	85%	
Liderazgo	FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS DE DEPORTE	18	20	90%	90%
	FABRICACIÓN DE INSTRUMENTOS DE MÚSICA	17	20	85%	
	FABRICACIÓN DE JUEGOS Y JUGUETES	19	20	95%	
Orientación a la supervisión y el control	FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS DE DEPORTE	12	20	60%	60%
	FABRICACIÓN DE INSTRUMENTOS DE MÚSICA	11	20	55%	
	FABRICACIÓN DE JUEGOS Y JUGUETES	13	20	65%	
Orientación al crecimiento personal	FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS DE DEPORTE	17	20	85%	93%
	FABRICACIÓN DE INSTRUMENTOS DE MÚSICA	19	20	95%	
	FABRICACIÓN DE JUEGOS Y JUGUETES	20	20	100%	
Orientación al éxito	FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS DE DEPORTE	14	20	70%	73%
	FABRICACIÓN DE INSTRUMENTOS DE MÚSICA	13	20	65%	
	FABRICACIÓN DE JUEGOS Y JUGUETES	17	20	85%	
Orientación al logro	FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS DE DEPORTE	16	20	80%	85%
	FABRICACIÓN DE INSTRUMENTOS DE MÚSICA	16	20	80%	
	FABRICACIÓN DE JUEGOS Y JUGUETES	19	20	95%	
Pensamiento estratégico	FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS DE DEPORTE	10	20	50%	70%
	FABRICACIÓN DE INSTRUMENTOS DE MÚSICA	15	20	75%	
	FABRICACIÓN DE JUEGOS Y JUGUETES	17	20	85%	
Responsabilidad	FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS DE DEPORTE	17	20	85%	87%
	FABRICACIÓN DE INSTRUMENTOS DE MÚSICA	19	20	95%	
	FABRICACIÓN DE JUEGOS Y JUGUETES	16	20	80%	

CUADRO # 13.- Cuadro resumen de desarrollo de sub-habilidades de motivación y valores por sub-sector en la fabricación de muebles y otros productos NCP.

FUENTE: Propia, encuesta de habilidades gerenciales aplicada a gerentes.

ELABORADO POR: Cristina Armijos

Por lo tanto las 3 sub-habilidades más representativas del sector como conjunto son:

- Orientación al crecimiento personal
- Liderazgo
- Compromiso con la organización

#### 5.4.1.2 Habilidad Analítica



GRÁFICO # 13.- Desarrollo de las sub-habilidades de analíticas en el sector de fabricación de muebles y otros productos NCP, sub-sector de artículos de deporte  
 FUENTE: Propia, encuesta de habilidades gerenciales aplicada a gerentes.  
 ELABORADO POR: Cristina Armijos

## FABRICACION DE INSTRUMENTOS DE MUSICA



GRÁFICO # 14.- Desarrollo de las sub-habilidades analíticas en el sector de fabricación de muebles y otros productos NCP, sub-sector de instrumentos de música.

FUENTE: Propia, encuesta de habilidades gerenciales aplicada a gerentes.

ELABORADO POR: Cristina Armijos

## FABRICACION DE INSTRUMENTOS DE JUEGOS Y JUGUETES



GRÁFICO # 15.- Desarrollo de las sub-habilidades analíticas en el sector de fabricación de muebles y otros productos NCP, sub-sector de juegos y juguetes.

FUENTE: Propia, encuesta de habilidades gerenciales aplicada a gerentes.

ELABORADO POR: Cristina Armijos

El resumen de los tres subsectores quedaría planteado de la siguiente manera:

SUB HABILIDAD	SUB SECTOR	PUNTAJE	SCHEIN	PORCENTAJE X SUBSECTOR	PORCENTAJE X SUBHABILIDAD
<b>Aprendizaje continuo</b>	FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS DE DEPORTE	17	20	85%	83%
	FABRICACIÓN DE INSTRUMENTOS DE MÚSICA	17	20	85%	
	FABRICACIÓN DE JUEGOS Y JUGUETES	16	20	80%	
<b>Autoevaluación</b>	FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS DE DEPORTE	12	20	60%	70%
	FABRICACIÓN DE INSTRUMENTOS DE MÚSICA	14	20	70%	
	FABRICACIÓN DE JUEGOS Y JUGUETES	16	20	80%	
<b>Capacidad de decisión</b>	FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS DE DEPORTE	19	20	95%	90%
	FABRICACIÓN DE INSTRUMENTOS DE MÚSICA	18	20	90%	
	FABRICACIÓN DE JUEGOS Y JUGUETES	17	20	85%	
<b>Capacidad para obtener información relevante</b>	FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS DE DEPORTE	14	20	70%	73%
	FABRICACIÓN DE INSTRUMENTOS DE MÚSICA	14	20	70%	
	FABRICACIÓN DE JUEGOS Y JUGUETES	16	20	80%	
<b>Configuración y abstracción de situaciones</b>	FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS DE DEPORTE	16	20	80%	73%
	FABRICACIÓN DE INSTRUMENTOS DE MÚSICA	14	20	70%	
	FABRICACIÓN DE JUEGOS Y JUGUETES	14	20	70%	
<b>Creatividad e Ingenio</b>	FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS DE DEPORTE	16	20	80%	80%
	FABRICACIÓN DE INSTRUMENTOS DE MÚSICA	16	20	80%	
	FABRICACIÓN DE JUEGOS Y JUGUETES	16	20	80%	
<b>Evaluación de alternativas</b>	FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS DE DEPORTE	14	20	70%	77%
	FABRICACIÓN DE INSTRUMENTOS DE MÚSICA	17	20	85%	
	FABRICACIÓN DE JUEGOS Y JUGUETES	15	20	75%	
<b>Identificación de problemas</b>	FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS DE DEPORTE	16	20	80%	75%
	FABRICACIÓN DE INSTRUMENTOS DE MÚSICA	14	20	70%	
	FABRICACIÓN DE JUEGOS Y JUGUETES	15	20	75%	
<b>Toma de decisiones</b>	FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS DE DEPORTE	18	20	90%	90%
	FABRICACIÓN DE INSTRUMENTOS DE MÚSICA	19	20	95%	
	FABRICACIÓN DE JUEGOS Y JUGUETES	17	20	85%	

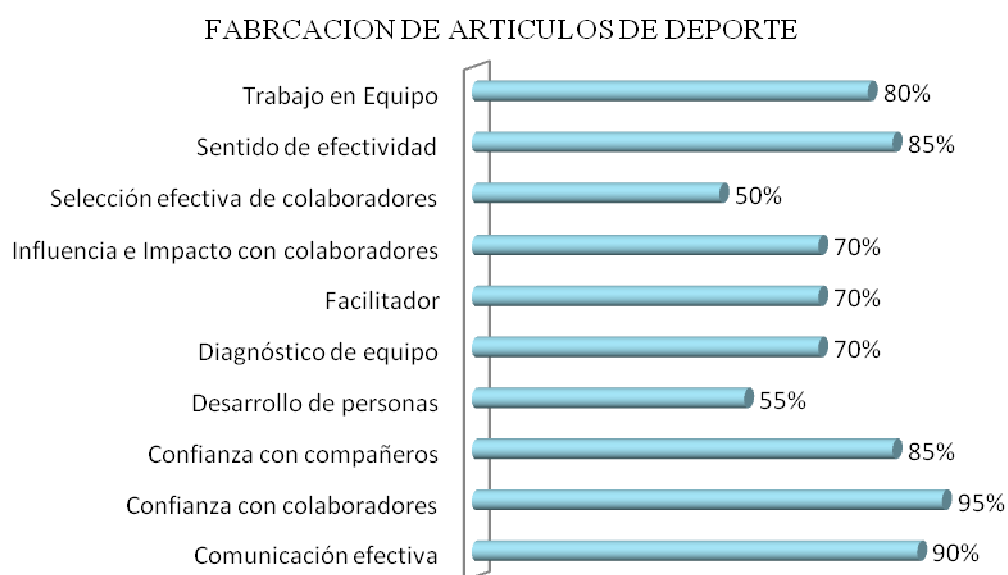
<b>Visión Prospectiva</b>	FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS DE DEPORTE	16	20	80%	77%
	FABRICACIÓN DE INSTRUMENTOS DE MÚSICA	15	20	75%	
	FABRICACIÓN DE JUEGOS Y JUGUETES	15	20	75%	

CUADRO # 14.- Cuadro resumen de desarrollo de sub-habilidades analíticas por sub-sector en la fabricación de muebles y otros productos NCP.  
FUENTE: Propia, encuesta de habilidades gerenciales aplicada a gerentes.  
ELABORADO POR: Cristina Armijos

El porcentaje general de desarrollo de la habilidad analítica es de un 79% por lo tanto las sub-habilidades más comunes y que se encuentran por encima de este porcentaje serian:

- Capacidad de decisión
- Toma de decisiones
- Aprendizaje continuo
- Creatividad e ingenio

#### 5.4.1.3 Habilidad Interpersonal

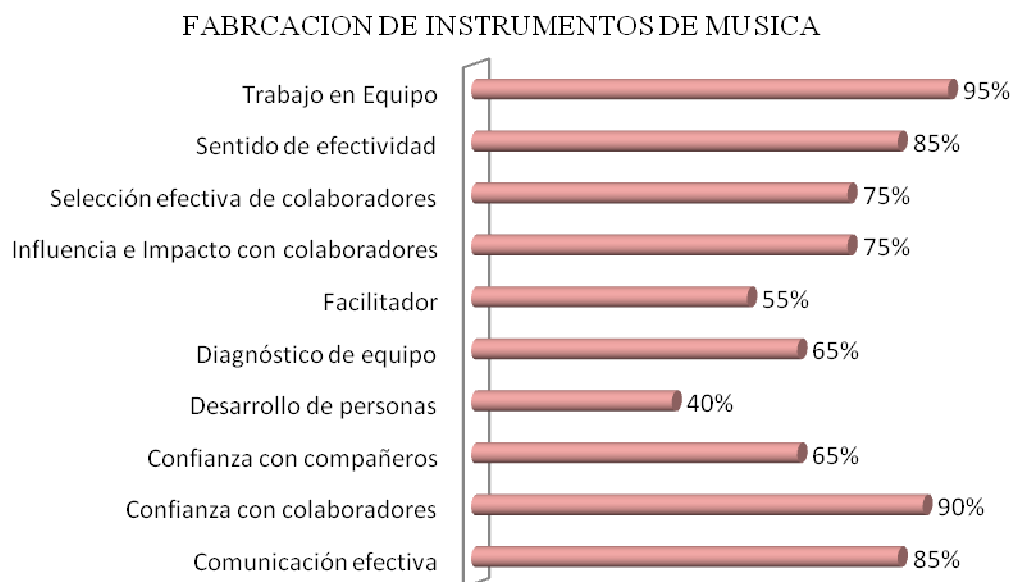




**GRÁFICO # 16.-** Desarrollo de las sub-habilidades de interpersonales en el sector de fabricación de muebles y otros productos NCP, sub-sector de artículos de deporte

FUENTE: Propia, encuesta de habilidades gerenciales aplicada a gerentes.

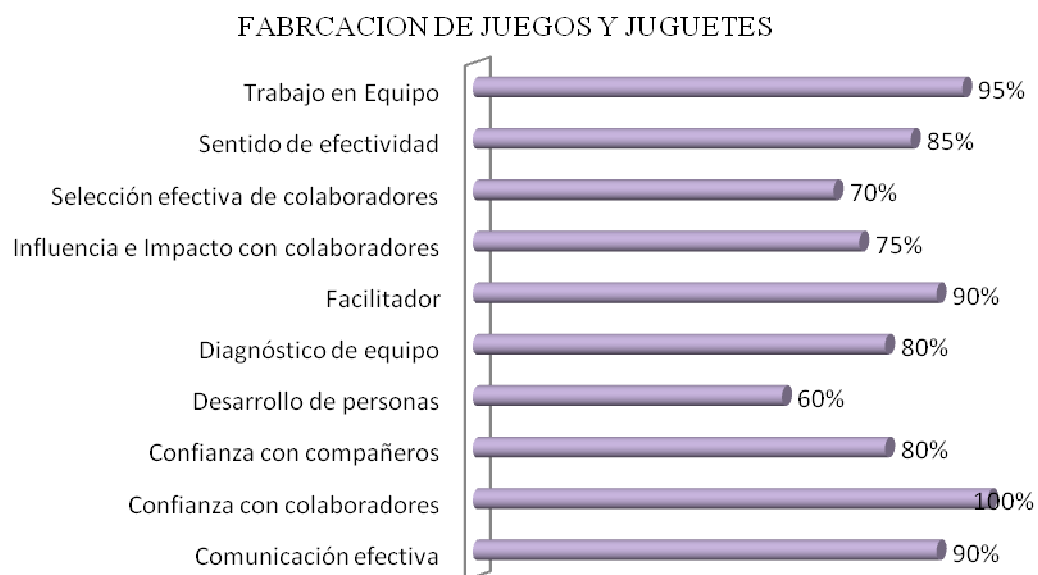
ELABORADO POR: Cristina Armijos



**GRÁFICO # 17-** Desarrollo de las sub-habilidades analíticas en el sector de fabricación de muebles y otros productos NCP, sub-sector de instrumentos de música.

FUENTE: Propia, encuesta de habilidades gerenciales aplicada a gerentes.

ELABORADO POR: Cristina Armijos



**GRÁFICO # 18.-** Desarrollo de las sub-habilidades analíticas en el sector de fabricación de muebles y otros productos NCP, sub-sector de juegos y juguetes

FUENTE: Propia, encuesta de habilidades gerenciales aplicada a gerentes.  
ELABORADO POR: Cristina Armijos

El cuadro de resumen de esta habilidad en este sector y sus respectivos sub-sectores quedaría planteado de la siguiente manera:

SUB HABILIDAD	SUB SECTOR	PUNTAJE	SCHEIN	PORCENTAJE X SUBSECTOR	PORCENTAJE X SUBHABILIDAD
<b>Comunicación efectiva</b>	FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS DE DEPORTE	18	20	90%	88%
	FABRICACIÓN DE INSTRUMENTOS DE MÚSICA	17	20	85%	
	FABRICACIÓN DE JUEGOS Y JUGUETES	18	20	90%	
<b>Confianza con colaboradores</b>	FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS DE DEPORTE	19	20	95%	95%
	FABRICACIÓN DE INSTRUMENTOS DE MÚSICA	18	20	90%	
	FABRICACIÓN DE JUEGOS Y JUGUETES	20	20	100%	
<b>Confianza con compañeros</b>	FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS DE DEPORTE	17	20	85%	77%
	FABRICACIÓN DE INSTRUMENTOS DE MÚSICA	13	20	65%	
	FABRICACIÓN DE JUEGOS Y JUGUETES	16	20	80%	
<b>Desarrollo de personas</b>	FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS DE DEPORTE	11	20	55%	52%
	FABRICACIÓN DE INSTRUMENTOS DE MÚSICA	8	20	40%	
	FABRICACIÓN DE JUEGOS Y JUGUETES	12	20	60%	
<b>Diagnóstico de equipo</b>	FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS DE DEPORTE	14	20	70%	72%
	FABRICACIÓN DE INSTRUMENTOS DE MÚSICA	13	20	65%	
	FABRICACIÓN DE JUEGOS Y JUGUETES	16	20	80%	
<b>Facilitador</b>	FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS DE DEPORTE	14	20	70%	72%
	FABRICACIÓN DE INSTRUMENTOS DE MÚSICA	11	20	55%	
	FABRICACIÓN DE JUEGOS Y JUGUETES	18	20	90%	
<b>Influencia e Impacto con colaboradores</b>	FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS DE DEPORTE	14	20	70%	73%
	FABRICACIÓN DE INSTRUMENTOS DE MÚSICA	15	20	75%	

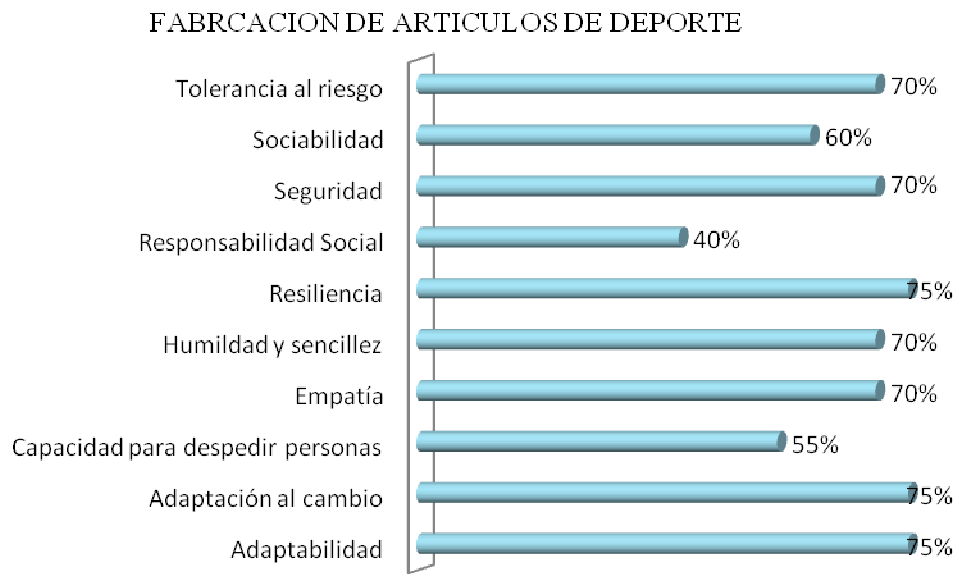
	FABRICACIÓN DE JUEGOS Y JUGUETES	15	20	75%	
<b>Selección efectiva de colaboradores</b>	FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS DE DEPORTE	10	20	50%	65%
	FABRICACIÓN DE INSTRUMENTOS DE MÚSICA	15	20	75%	
	FABRICACIÓN DE JUEGOS Y JUGUETES	14	20	70%	
<b>Sentido de efectividad</b>	FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS DE DEPORTE	17	20	85%	85%
	FABRICACIÓN DE INSTRUMENTOS DE MÚSICA	17	20	85%	
	FABRICACIÓN DE JUEGOS Y JUGUETES	17	20	85%	
<b>Trabajo en Equipo</b>	FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS DE DEPORTE	16	20	80%	90%
	FABRICACIÓN DE INSTRUMENTOS DE MÚSICA	19	20	95%	
	FABRICACIÓN DE JUEGOS Y JUGUETES	19	20	95%	

CUADRO # 15.- Cuadro resumen de desarrollo de sub-habilidades interpersonales por sub-sector en la fabricación de muebles y otros productos NCP.FUENTE: Propia, encuesta de habilidades gerenciales aplicada a gerentes. ELABORADO POR: Cristina Armijos

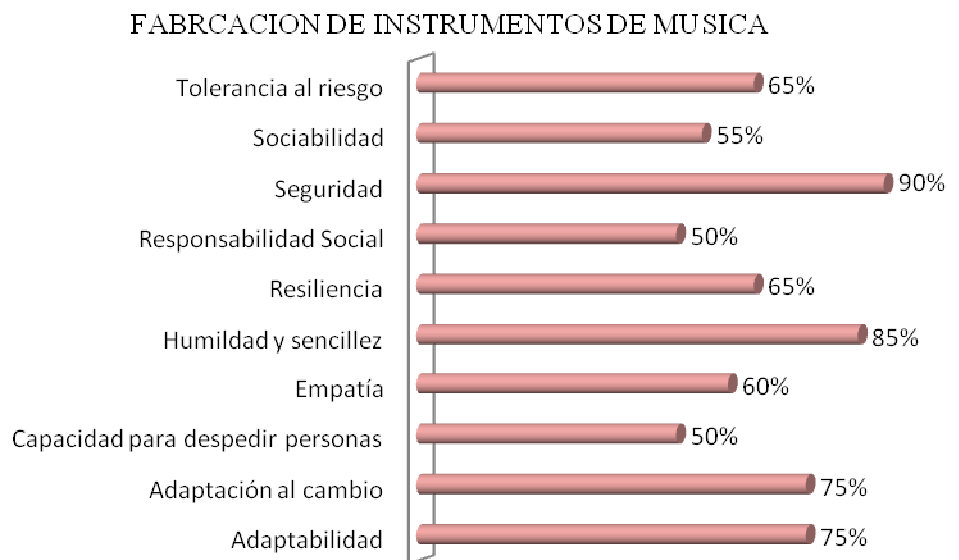
Las 3 sub-habilidades más destacadas son:

- Confianza con colaboradores
- Trabajo en equipo
- Comunicación efectiva

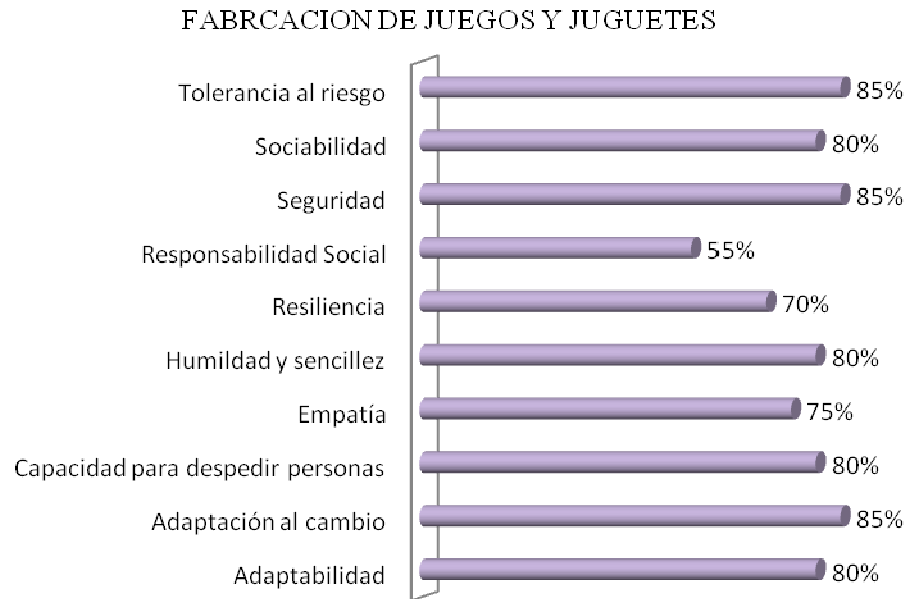
#### 5.4.1.4 Habilidad Emocional



**GRÁFICO # 19-** Desarrollo de las sub-habilidades emocionales en el sector de fabricación de muebles y otros productos NCP, sub-sector de artículos de deporte  
**FUENTE:** Propia, encuesta de habilidades gerenciales aplicada a gerentes.  
**ELABORADO POR:** Cristina Armijos



**GRÁFICO # 20.-** Desarrollo de las sub-habilidades emocionales en el sector de fabricación de muebles y otros productos NCP, sub-sector de instrumentos de música.  
**FUENTE:** Propia, encuesta de habilidades gerenciales aplicada a gerentes.  
**ELABORADO POR:** Cristina Armijos



**GRÁFICO # 21.-** Desarrollo de las sub-habilidades emocionales en el sector de fabricación de muebles y otros productos NCP, sub-sector de juegos y juguetes  
**FUENTE:** Propia, encuesta de habilidades gerenciales aplicada a gerentes.  
**ELABORADO POR:** Cristina Armijos

A continuación se presenta el cuadro de resumen:

SUB HABILIDAD	SUB SECTOR	PUNTAJE	SCHEIN	PORCENTAJE X SUBSECTOR	PORCENTAJE X SUBHABILIDAD
Adaptabilidad	FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS DE DEPORTE	15	20	75%	77%
	FABRICACIÓN DE INSTRUMENTOS DE MÚSICA	15	20	75%	
	FABRICACIÓN DE JUEGOS Y JUGUETES	16	20	80%	
Adaptación al cambio	FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS DE DEPORTE	15	20	75%	78%
	FABRICACIÓN DE INSTRUMENTOS DE MÚSICA	15	20	75%	
	FABRICACIÓN DE JUEGOS Y JUGUETES	17	20	85%	
Capacidad para despedir personas	FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS DE DEPORTE	11	20	55%	62%
	FABRICACIÓN DE INSTRUMENTOS DE MÚSICA	10	20	50%	
	FABRICACIÓN DE JUEGOS Y JUGUETES	16	20	80%	
Empatía	FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS DE DEPORTE	14	20	70%	68%
	FABRICACIÓN DE INSTRUMENTOS DE MÚSICA	12	20	60%	
	FABRICACIÓN DE JUEGOS Y JUGUETES	15	20	75%	
Humildad y sencillez	FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS DE DEPORTE	14	20	70%	78%
	FABRICACIÓN DE INSTRUMENTOS DE MÚSICA	17	20	85%	
	FABRICACIÓN DE JUEGOS Y JUGUETES	16	20	80%	
Resiliencia	FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS DE DEPORTE	15	20	75%	70%
	FABRICACIÓN DE INSTRUMENTOS DE MÚSICA	13	20	65%	
	FABRICACIÓN DE JUEGOS Y JUGUETES	14	20	70%	
Responsabilidad Social	FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS DE DEPORTE	8	20	40%	48%
	FABRICACIÓN DE INSTRUMENTOS DE MÚSICA	10	20	50%	
	FABRICACIÓN DE JUEGOS Y JUGUETES	11	20	55%	
Seguridad	FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS DE DEPORTE	14	20	70%	82%
	FABRICACIÓN DE INSTRUMENTOS DE MÚSICA	18	20	90%	
	FABRICACIÓN DE JUEGOS Y JUGUETES	17	20	85%	
Sociabilidad	FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS DE DEPORTE	12	20	60%	65%
	FABRICACIÓN DE INSTRUMENTOS DE MÚSICA	11	20	55%	
	FABRICACIÓN DE JUEGOS Y JUGUETES	16	20	80%	
Tolerancia al riesgo	FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS DE DEPORTE	14	20	70%	73%
	FABRICACIÓN DE INSTRUMENTOS DE MÚSICA	13	20	65%	
	FABRICACIÓN DE JUEGOS Y JUGUETES	17	20	85%	

CUADRO # 16.- Cuadro resumen de desarrollo de sub-habilidades emocionales por sub-sector en la fabricación de muebles y otros productos NCP.

FUENTE: Propia, encuesta de habilidades gerenciales aplicada a gerentes.

ELABORADO POR: Cristina Armijos

En conclusión, las sub-habilidades que se tienen un desarrollo mayor dentro de esta habilidad son:

- Seguridad
- Adaptación al cambio
- Humildad y sencillez

Para concluir este análisis, a continuación se presentan las 10 sub-habilidades con mejores puntajes dentro del sector.

En este caso, dado que la muestra es de 6 gerentes, los puntajes presentados están evaluados sobre un total de 60 puntos.

SUB HABILIDAD	PUNTAJE
Confianza con colaboradores	57
Orientación al crecimiento personal	56
Capacidad de decisión	54
Liderazgo	54
Toma de decisiones	54
Trabajo en Equipo	54
Comunicación efectiva	53
Compromiso con la organización	52
Responsabilidad	52
Orientación al logro	51



GRÁFICO # 22.- Top Ten de sub-habilidades en el sector de fabricación de muebles y otros productos NCP.

FUENTE: Propia, encuesta de habilidades gerenciales aplicada a gerentes.

ELABORADO POR: Cristina Armijos

#### 5.4.2 Sector de fabricación de productos textiles; subsector de fabricación de otros productos textiles NCP y artículos de punto y ganchillo

SUBSECTOR	MUESTRA	PREGUNTAS X SUB- HABILIDAD	PUNTAJE MAXIMO X PREGUNTA	PUNTAJE MAXIMO POSIBLE
NCP	10	2	5	100
PUNTO Y GANCHILLO	6	2	5	60

CUADRO # 17- Base para la asignación de porcentajes en el sector de fabricación de muebles y otras industrias NCP, por sub- habilidad, dividido en subsectores.

FUENTE: Propia, encuesta de habilidades gerenciales aplicada a gerentes.

ELABORADO POR: Cristina Armijos



#### 5.4.2.1 Habilidad de motivación y valores

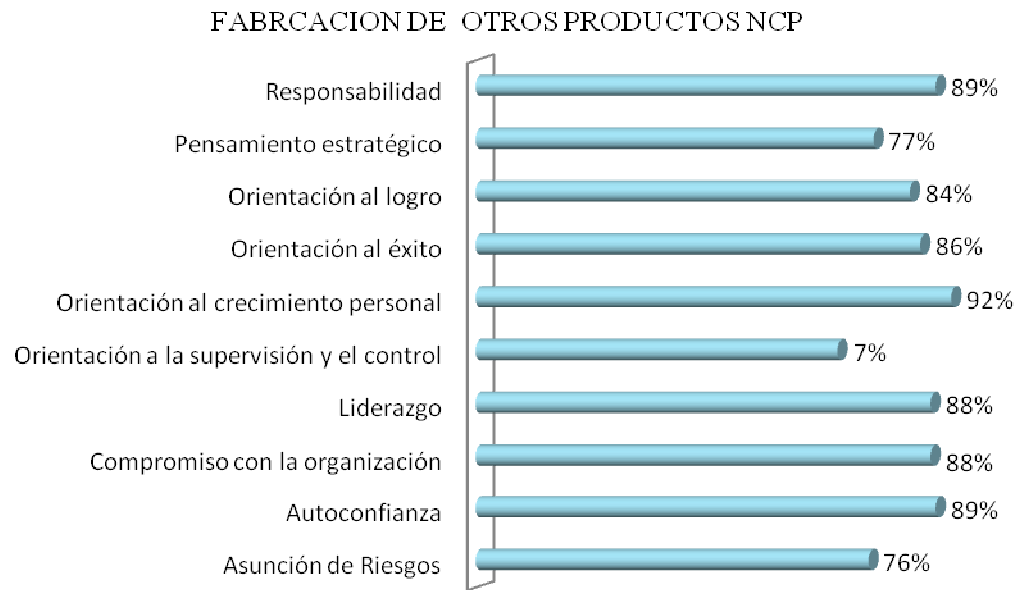


GRÁFICO # 23.- Desarrollo de las sub-habilidades de motivación y valores en el sector de fabricación textil, sub-sector de otros productos textiles NCP

FUENTE: Propia, encuesta de habilidades gerenciales aplicada a gerentes.

ELABORADO POR: Cristina Armijos



GRÁFICO # 24.- Desarrollo de las sub-habilidades de motivación y valores en el sector de fabricación textil, sub-sector de tejidos y productos de punto y ganchillo

FUENTE: Propia, encuesta de habilidades gerenciales aplicada a gerentes.

ELABORADO POR: Cristina Armijos

Resumiendo los dos gráficos anteriores tenemos:

SUB HABILIDAD	SUB SECTOR	PUNTAJE	SCHEIN	PORCENTAJE X SUBSECTOR	PORCENTAJE X SUBHABILIDAD
Asunción de Riesgos	FABRICACIÓN DE OTROS PRODUCTOS TEXTILES N.C.P	76	100	76%	76%
	FABRICACIÓN DE TEJIDOS Y ARTÍCULOS DE PUNTO Y GANCHILLO	45	60	75%	
Autoconfianza	FABRICACIÓN DE OTROS PRODUCTOS TEXTILES N.C.P	89	100	89%	87%
	FABRICACIÓN DE TEJIDOS Y ARTÍCULOS DE PUNTO Y GANCHILLO	51	60	85%	
Compromiso con la organización	FABRICACIÓN DE OTROS PRODUCTOS TEXTILES N.C.P	88	100	88%	88%
	FABRICACIÓN DE TEJIDOS Y ARTÍCULOS DE PUNTO Y GANCHILLO	53	60	88%	
Liderazgo	FABRICACIÓN DE OTROS PRODUCTOS TEXTILES N.C.P	88	100	88%	82%
	FABRICACIÓN DE TEJIDOS Y ARTÍCULOS DE PUNTO Y GANCHILLO	46	60	77%	
Orientación a la supervisión y el control	FABRICACIÓN DE OTROS PRODUCTOS TEXTILES N.C.P	70	100	70%	66%
	FABRICACIÓN DE TEJIDOS Y ARTÍCULOS DE PUNTO Y GANCHILLO	37	60	62%	
Orientación al crecimiento personal	FABRICACIÓN DE OTROS PRODUCTOS TEXTILES N.C.P	92	100	92%	89%
	FABRICACIÓN DE TEJIDOS Y ARTÍCULOS DE PUNTO Y GANCHILLO	52	60	87%	
Orientación al éxito	FABRICACIÓN DE OTROS PRODUCTOS TEXTILES N.C.P	86	100	86%	87%
	FABRICACIÓN DE TEJIDOS Y ARTÍCULOS DE PUNTO Y GANCHILLO	53	60	88%	
Orientación al logro	FABRICACIÓN DE OTROS PRODUCTOS TEXTILES N.C.P	84	100	84%	84%
	FABRICACIÓN DE TEJIDOS Y ARTÍCULOS DE PUNTO Y GANCHILLO	50	60	83%	
Pensamiento estratégico	FABRICACIÓN DE OTROS PRODUCTOS TEXTILES N.C.P	77	100	77%	74%
	FABRICACIÓN DE TEJIDOS Y ARTÍCULOS DE PUNTO Y GANCHILLO	43	60	72%	
Responsabilidad	FABRICACIÓN DE OTROS PRODUCTOS TEXTILES N.C.P	89	100	89%	93%
	FABRICACIÓN DE TEJIDOS Y ARTÍCULOS DE PUNTO Y GANCHILLO	58	60	97%	

CUADRO # 18.- Cuadro resumen de desarrollo de sub-habilidades de motivación y valores por sub-sector en la fabricación de productos textiles.

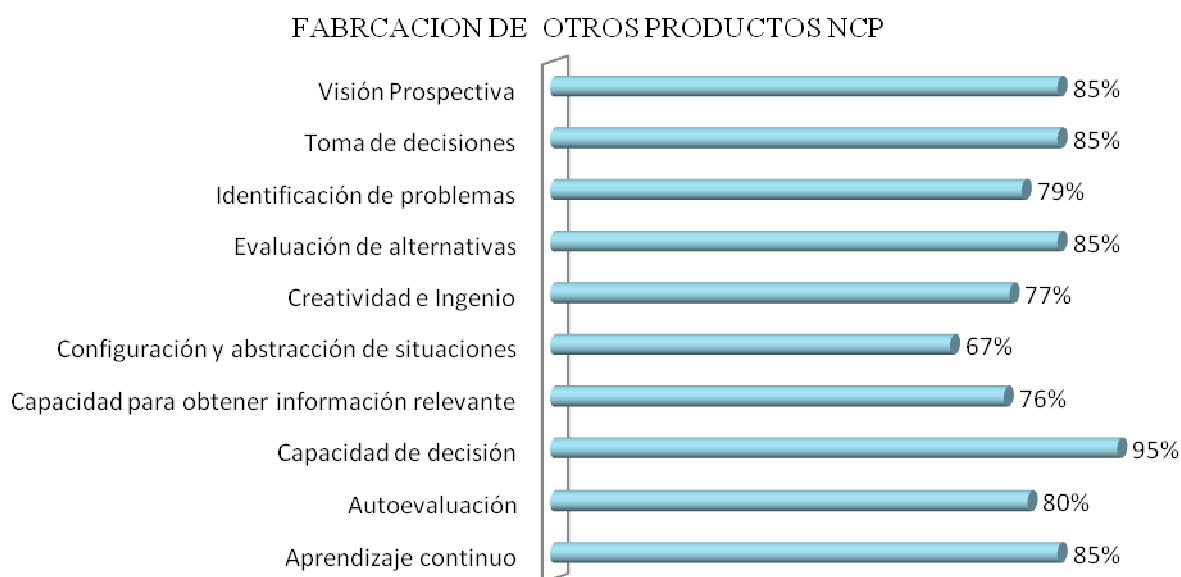
FUENTE: Propia, encuesta de habilidades gerenciales aplicada a gerentes.

ELABORADO POR: Cristina Armijos

Vemos que las 3 sub-habilidades de motivación y valores más destacadas son:

- Responsabilidad
- Orientación al crecimiento personal
- Orientación al éxito

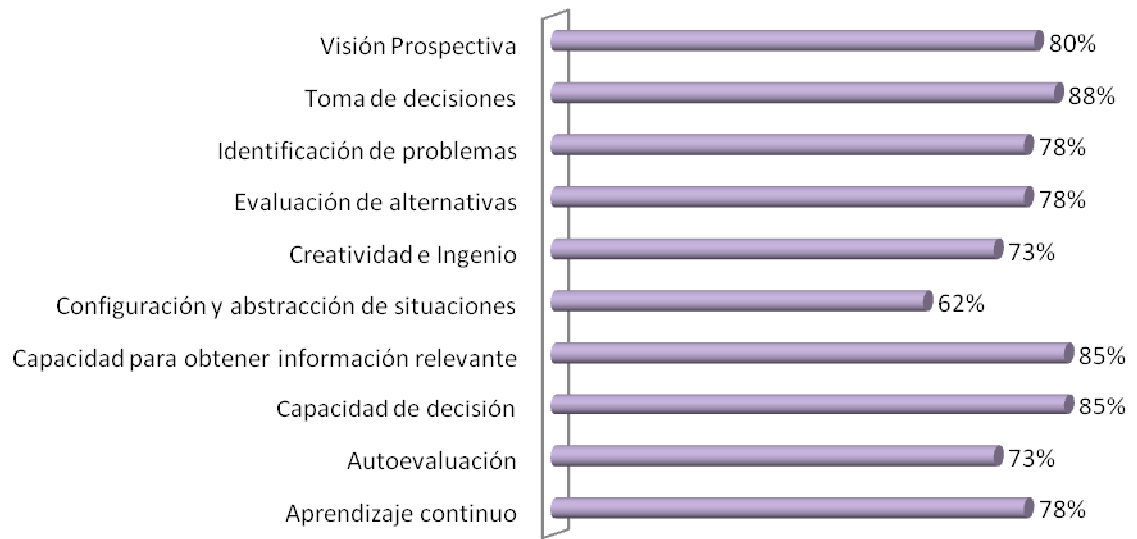
#### 5.4.2.2 Habilidad Analítica:



**GRÁFICO # 25.-** Desarrollo de las sub-habilidades analíticas en el sector de fabricación textil, sub-sector de otros productos textiles NCP.

**FUENTE:** Propia, encuesta de habilidades gerenciales aplicada a gerentes.

**ELABORADO POR:** Cristina Armijos

**FABRICACION DE TEJIDOS Y PRODUCTOS DE PUNTO Y GANCHILLO**

**GRÁFICO # 26.-** Desarrollo de las sub-habilidades analíticas en el sector de fabricación textil, sub-sector de tejidos y productos de punto y ganchillo.

**FUENTE:** Propia, encuesta de habilidades gerenciales aplicada a gerentes.

**ELABORADO POR:** Cristina Armijos

SUB HABILIDAD	SUB SECTOR	PUNTAJE	SCHEIN	PORCENTAJE X SUBSECTOR	PORCENTAJE X SUBHABILIDAD
<b>Aprendizaje continuo</b>	FABRICACIÓN DE OTROS PRODUCTOS TEXTILES N.C.P	85	100	85%	82%
	FABRICACIÓN DE TEJIDOS Y ARTÍCULOS DE PUNTO Y GANCHILLO	47	60	78%	
<b>Autoevaluación</b>	FABRICACIÓN DE OTROS PRODUCTOS TEXTILES N.C.P	80	100	80%	77%
	FABRICACIÓN DE TEJIDOS Y ARTÍCULOS DE PUNTO Y GANCHILLO	44	60	73%	
<b>Capacidad de decisión</b>	FABRICACIÓN DE OTROS PRODUCTOS TEXTILES N.C.P	95	100	95%	90%
	FABRICACIÓN DE TEJIDOS Y ARTÍCULOS DE PUNTO Y GANCHILLO	51	60	85%	
<b>Capacidad para obtener información relevante</b>	FABRICACIÓN DE OTROS PRODUCTOS TEXTILES N.C.P	76	100	76%	81%
	FABRICACIÓN DE TEJIDOS Y ARTÍCULOS DE PUNTO Y GANCHILLO	51	60	85%	
<b>Configuración y abstracción de situaciones</b>	FABRICACIÓN DE OTROS PRODUCTOS TEXTILES N.C.P	67	100	67%	64%
	FABRICACIÓN DE TEJIDOS Y ARTÍCULOS DE PUNTO Y GANCHILLO	37	60	62%	
<b>Creatividad e Ingenio</b>	FABRICACIÓN DE OTROS PRODUCTOS TEXTILES N.C.P	77	100	77%	75%
	FABRICACIÓN DE TEJIDOS Y ARTÍCULOS DE PUNTO Y GANCHILLO	44	60	73%	
<b>Evaluación de alternativas</b>	FABRICACIÓN DE OTROS PRODUCTOS TEXTILES N.C.P	85	100	85%	82%
	FABRICACIÓN DE TEJIDOS Y ARTÍCULOS DE PUNTO Y GANCHILLO	47	60	78%	
<b>Identificación de problemas</b>	FABRICACIÓN DE OTROS PRODUCTOS TEXTILES N.C.P	79	100	79%	79%
	FABRICACIÓN DE TEJIDOS Y ARTÍCULOS DE PUNTO Y GANCHILLO	47	60	78%	
<b>Toma de decisiones</b>	FABRICACIÓN DE OTROS PRODUCTOS TEXTILES N.C.P	85	100	85%	84%
	FABRICACIÓN DE TEJIDOS Y ARTÍCULOS DE PUNTO Y GANCHILLO	50	60	83%	
<b>Visión Prospectiva</b>	FABRICACIÓN DE OTROS PRODUCTOS TEXTILES N.C.P	85	100	85%	83%
	FABRICACIÓN DE TEJIDOS Y ARTÍCULOS DE PUNTO Y GANCHILLO	48	60	80%	

CUADRO # 26.- Cuadro resumen de desarrollo de sub-habilidades analíticas por sub-sector en la fabricación de productos textiles.  
FUENTE: Propia, encuesta de habilidades gerenciales aplicada a gerentes.  
ELABORADO POR: Cristina Armijos

Gracias al cuadro de resumen se hace visible la preponderancia de las siguientes sub-habilidades:

- Capacidad de decisión
- Toma de decisiones
- Visión prospectiva

#### 5.4.2.3 Habilidad Interpersonal



**GRÁFICO # 27.-** Desarrollo de las sub-habilidades interpersonales en el sector de fabricación textil, sub-sector de otros productos textiles NCP.

FUENTE: Propia, encuesta de habilidades gerenciales aplicada a gerentes.

ELABORADO POR: Cristina Armijos

### FABRICACION DE TEJIDOS Y PRODUCTOS DE PUNTO Y GANCHILLO



GRÁFICO # 28.- Desarrollo de las sub-habilidades interpersonales en el sector de fabricación textil, sub-sector de tejidos y productos de punto y ganchillo.  
FUENTE: Propia, encuesta de habilidades gerenciales aplicada a gerentes.  
ELABORADO POR: Cristina Armijos

Para facilitar la identificación de las habilidades más comunes, realizamos el respectivo cuadro de resumen:

SUB HABILIDAD	SUB SECTOR	PUNTAJE	SCHEIN	PORCENTAJE X SUBSECTOR	PORCENTAJE X SUBHABILIDAD
Comunicación efectiva	FABRICACIÓN DE OTROS PRODUCTOS TEXTILES N.C.P	90	100	90%	93%
	FABRICACIÓN DE TEJIDOS Y ARTÍCULOS DE PUNTO Y GANCHILLO	57	60	95%	
Confianza con colaboradores	FABRICACIÓN DE OTROS PRODUCTOS TEXTILES N.C.P	92	100	92%	93%
	FABRICACIÓN DE TEJIDOS Y ARTÍCULOS DE PUNTO Y GANCHILLO	56	60	93%	
Confianza con compañeros	FABRICACIÓN DE OTROS PRODUCTOS TEXTILES N.C.P	78	100	78%	75%
	FABRICACIÓN DE TEJIDOS Y ARTÍCULOS DE PUNTO Y GANCHILLO	43	60	72%	
Desarrollo de personas	FABRICACIÓN DE OTROS PRODUCTOS TEXTILES N.C.P	62	100	62%	62%

	FABRICACIÓN DE TEJIDOS Y ARTÍCULOS DE PUNTO Y GANCHILLO	37	60	62%	
<b>Diagnóstico de equipo</b>	FABRICACIÓN DE OTROS PRODUCTOS TEXTILES N.C.P	79	100	79%	79%
	FABRICACIÓN DE TEJIDOS Y ARTÍCULOS DE PUNTO Y GANCHILLO	47	60	78%	
<b>Facilitador</b>	FABRICACIÓN DE OTROS PRODUCTOS TEXTILES N.C.P	81	100	81%	82%
	FABRICACIÓN DE TEJIDOS Y ARTÍCULOS DE PUNTO Y GANCHILLO	50	60	83%	
<b>Influencia e Impacto con colaboradores</b>	FABRICACIÓN DE OTROS PRODUCTOS TEXTILES N.C.P	79	100	79%	75%
	FABRICACIÓN DE TEJIDOS Y ARTÍCULOS DE PUNTO Y GANCHILLO	42	60	70%	
<b>Selección efectiva de colaboradores</b>	FABRICACIÓN DE OTROS PRODUCTOS TEXTILES N.C.P	79	100	79%	73%
	FABRICACIÓN DE TEJIDOS Y ARTÍCULOS DE PUNTO Y GANCHILLO	40	60	67%	
<b>Sentido de efectividad</b>	FABRICACIÓN DE OTROS PRODUCTOS TEXTILES N.C.P	89	100	89%	84%
	FABRICACIÓN DE TEJIDOS Y ARTÍCULOS DE PUNTO Y GANCHILLO	47	60	78%	
<b>Trabajo en Equipo</b>	FABRICACIÓN DE OTROS PRODUCTOS TEXTILES N.C.P	96	100	96%	90%
	FABRICACIÓN DE TEJIDOS Y ARTÍCULOS DE PUNTO Y GANCHILLO	50	60	83%	

CUADRO # 20.- Cuadro resumen de desarrollo de sub-habilidades interpersonales por sub-sector en la fabricación de productos textiles.  
FUENTE: Propia, encuesta de habilidades gerenciales aplicada a gerentes.  
ELABORADO POR: Cristina Armijos

Según el CUADRO# 20 las sub-habilidades interpersonales más comunes son:

- Trabajo en equipo
- Sentido de la efectividad
- Facilitado



#### 5.4.2.4 Habilidad Emocional:



GRÁFICO # 29.- Desarrollo de las sub-habilidades emocionales en el sector de fabricación textil, sub-sector de otros productos textiles NCP

FUENTE: Propia, encuesta de habilidades gerenciales aplicada a gerentes.

ELABORADO POR: Cristina Armijos

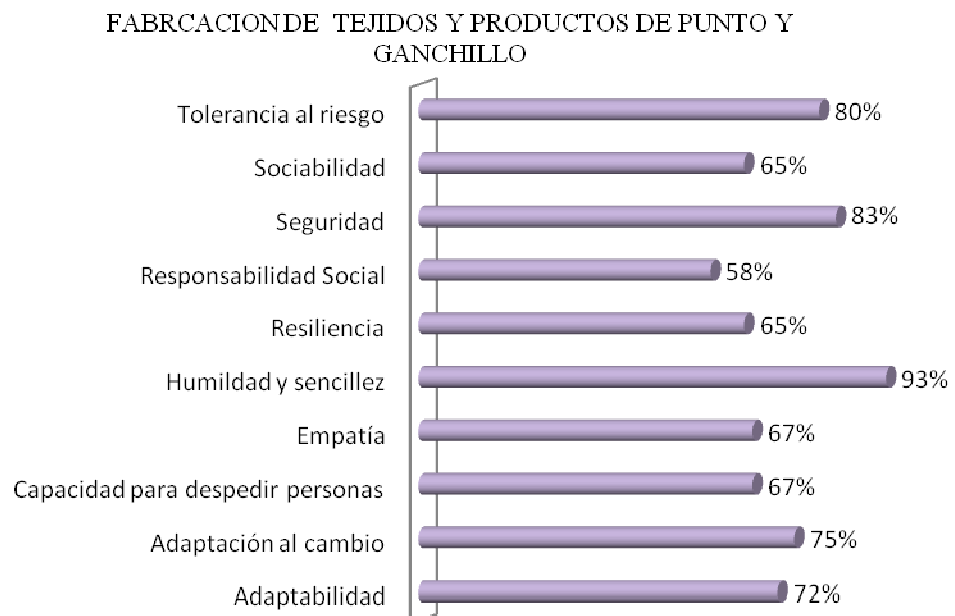


GRÁFICO # 30.- Desarrollo de las sub-habilidades emocionales y valores en el sector de fabricación textil, sub-sector de tejidos y productos de punto y ganchillo

FUENTE: Propia, encuesta de habilidades gerenciales aplicada a gerentes.

ELABORADO POR: Cristina Armijos

En resumen:

SUB HABILIDAD	SUB SECTOR	PUNTAJE	SCHEIN	PORCENTAJE X SUBSECTOR	PORCENTAJE X SUBHABILIDAD
<b>Adaptabilidad</b>	FABRICACIÓN DE OTROS PRODUCTOS TEXTILES N.C.P	79	100	79%	75%
	FABRICACIÓN DE TEJIDOS Y ARTÍCULOS DE PUNTO Y GANCHILLO	43	60	72%	
<b>Adaptación al cambio</b>	FABRICACIÓN DE OTROS PRODUCTOS TEXTILES N.C.P	84	100	84%	80%
	FABRICACIÓN DE TEJIDOS Y ARTÍCULOS DE PUNTO Y GANCHILLO	45	60	75%	
<b>Capacidad para despedir personas</b>	FABRICACIÓN DE OTROS PRODUCTOS TEXTILES N.C.P	66	100	66%	66%
	FABRICACIÓN DE TEJIDOS Y ARTÍCULOS DE PUNTO Y GANCHILLO	40	60	67%	
<b>Empatía</b>	FABRICACIÓN DE OTROS PRODUCTOS TEXTILES N.C.P	64	100	64%	65%
	FABRICACIÓN DE TEJIDOS Y ARTÍCULOS DE PUNTO Y GANCHILLO	40	60	67%	
<b>Humildad y sencillez</b>	FABRICACIÓN DE OTROS PRODUCTOS TEXTILES N.C.P	84	100	84%	89%
	FABRICACIÓN DE TEJIDOS Y ARTÍCULOS DE PUNTO Y GANCHILLO	56	60	93%	
<b>Resiliencia</b>	FABRICACIÓN DE OTROS PRODUCTOS TEXTILES N.C.P	72	100	72%	69%
	FABRICACIÓN DE TEJIDOS Y ARTÍCULOS DE PUNTO Y GANCHILLO	39	60	65%	
<b>Responsabilidad Social</b>	FABRICACIÓN DE OTROS PRODUCTOS TEXTILES N.C.P	63	100	63%	61%
	FABRICACIÓN DE TEJIDOS Y ARTÍCULOS DE PUNTO Y GANCHILLO	35	60	58%	
<b>Seguridad</b>	FABRICACIÓN DE OTROS PRODUCTOS TEXTILES N.C.P	79	100	79%	81%
	FABRICACIÓN DE TEJIDOS Y ARTÍCULOS DE PUNTO Y GANCHILLO	50	60	83%	
<b>Sociabilidad</b>	FABRICACIÓN DE OTROS PRODUCTOS TEXTILES N.C.P	75	100	75%	70%
	FABRICACIÓN DE TEJIDOS Y ARTÍCULOS DE PUNTO Y GANCHILLO	39	60	65%	
<b>Tolerancia al riesgo</b>	FABRICACIÓN DE OTROS PRODUCTOS TEXTILES N.C.P	81	100	81%	81%
	FABRICACIÓN DE TEJIDOS Y ARTÍCULOS DE PUNTO Y GANCHILLO	48	60	80%	

CUADRO # 21.- Cuadro resumen de desarrollo de sub-habilidades emocionales por sub-sector en la fabricación de productos textiles.

FUENTE: Propia, encuesta de habilidades gerenciales aplicada a gerentes.

ELABORADO POR: Cristina Armijos

Como resultado, encontramos que las tres sub-habilidades más representativas de la habilidad emocional son:

- Tolerancia al riesgo
- Humildad y sencillez
- Seguridad

El top ten de sub-habilidades dentro de este sector, considerando que la muestra total es de 16, y el puntaje máximo posibles es igual a 160, quedaría planteado de la siguiente forma:

SUB HABILIDAD	PUNTAJE
Confianza con colaboradores	148
Comunicación efectiva	147
Responsabilidad	147
Capacidad de decisión	146
Trabajo en Equipo	146
Orientación al crecimiento personal	144
Compromiso con la organización	141
Autoconfianza	140
Humildad y sencillez	140
Orientación al éxito	139



GRÁFICO # 31.- Top ten de sub-habilidades en el sector textil  
 FUENTE: Propia, encuesta de habilidades gerenciales aplicada a gerentes.  
 ELABORADO POR: Cristina Armijos

#### 5.4.3 Sector de reciclamiento; subsectores, reciclamiento de desechos y productos metálicos y no metálicos

SUBSECTOR	MUESTRA	PREGUNTAS X SUB-HABILIDAD	PUNTAJE MAXIMO X PREGUNTA	PUNTAJE MAXIMO POSIBLE
METALICOS	2	2	5	20
NO METALICOS	1	2	5	10

CUADRO # 22- Base para la asignación de porcentajes en el sector de reciclamiento, por sub- habilidad, dividido en subsectores.  
 FUENTE: Propia, encuesta de habilidades gerenciales aplicada a gerentes.  
 ELABORADO POR: Cristina Armijos

##### 5.4.3.1 Habilidad de motivación y valores:



GRÁFICO # 32.- Desarrollo de las sub-habilidades de motivación y valores es en el sector de reciclamiento, sub-sector de reciclaje de desechos y desperdicios metálicos  
 FUENTE: Propia, encuesta de habilidades gerenciales aplicada a gerentes.  
 ELABORADO POR: Cristina Armijos

### RECICLAJE DE DESECHOS Y DESPERDICIOS NO METÁLICOS



GRÁFICO # 33.- Desarrollo de las sub-habilidades de motivación y valores es en el sector de reciclamiento, sub-sector de reciclaje de desechos y desperdicios no metálicos

FUENTE: Propia, encuesta de habilidades gerenciales aplicada a gerentes.

ELABORADO POR: Cristina Armijos

Resumimos los gráficos anteriores en el siguiente cuadro de resumen:

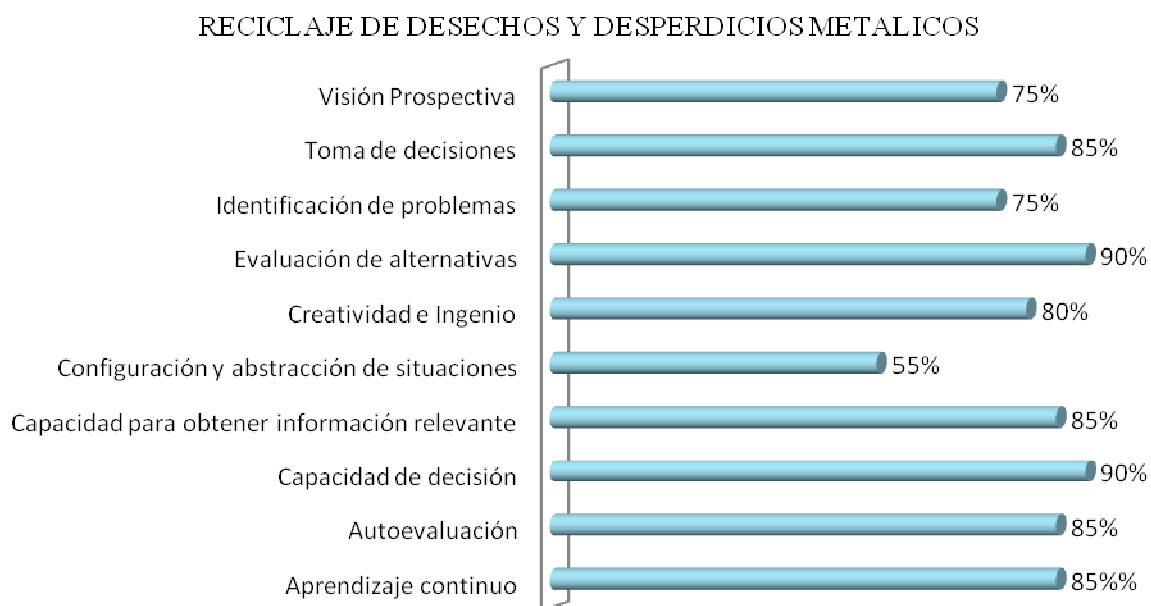
SUB HABILIDAD	SUB SECTOR	PUNTAJE	SCHEIN	PORCENTAJE X SUBSECTOR	PORCENTAJE X SUBHABILIDAD
Asunción de Riesgos	RECICLAMIENTO DE DESPERDICIOS Y DESECHOS METÁLICOS	17	20	85%	93%
	RECICLAMIENTO DE DESPERDICIOS Y DESECHOS NO METÁLICOS	10	10	100%	
Autoconfianza	RECICLAMIENTO DE DESPERDICIOS Y DESECHOS METÁLICOS	18	20	90%	85%
	RECICLAMIENTO DE DESPERDICIOS Y DESECHOS NO METÁLICOS	8	10	80%	
Compromiso con la organización	RECICLAMIENTO DE DESPERDICIOS Y DESECHOS METÁLICOS	16	20	80%	80%
	RECICLAMIENTO DE DESPERDICIOS Y DESECHOS NO METÁLICOS	8	10	80%	
Liderazgo	RECICLAMIENTO DE DESPERDICIOS Y DESECHOS METÁLICOS	17	20	85%	83%
	RECICLAMIENTO DE DESPERDICIOS Y DESECHOS NO METÁLICOS	8	10	80%	
Orientación a la supervisión y el control	RECICLAMIENTO DE DESPERDICIOS Y DESECHOS METÁLICOS	16	20	80%	85%
	RECICLAMIENTO DE DESPERDICIOS Y DESECHOS NO METÁLICOS	9	10	90%	
Orientación al crecimiento personal	RECICLAMIENTO DE DESPERDICIOS Y DESECHOS METÁLICOS	18	20	90%	95%
	RECICLAMIENTO DE DESPERDICIOS Y DESECHOS NO METÁLICOS	10	10	100%	
Orientación al éxito	RECICLAMIENTO DE DESPERDICIOS Y DESECHOS METÁLICOS	18	20	90%	95%
	RECICLAMIENTO DE DESPERDICIOS Y DESECHOS NO METÁLICOS	10	10	100%	
Orientación al logro	RECICLAMIENTO DE DESPERDICIOS Y DESECHOS METÁLICOS	17	20	85%	88%
	RECICLAMIENTO DE DESPERDICIOS Y DESECHOS NO METÁLICOS	9	10	90%	
Pensamiento estratégico	RECICLAMIENTO DE DESPERDICIOS Y DESECHOS METÁLICOS	17	20	85%	83%
	RECICLAMIENTO DE DESPERDICIOS Y DESECHOS NO METÁLICOS	8	10	80%	
Responsabilidad	RECICLAMIENTO DE DESPERDICIOS Y DESECHOS METÁLICOS	17	20	85%	93%
	RECICLAMIENTO DE DESPERDICIOS Y DESECHOS NO METÁLICOS	10	10	100%	

CUADRO # 23.- Cuadro resumen de desarrollo de sub-habilidades de motivación y valores por sub-sector en el sector de reciclamiento.  
FUENTE: Propia, encuesta de habilidades gerenciales aplicada a gerentes.  
ELABORADO POR: Cristina Armijos

Podemos evidenciar que las sub-habilidades más desarrolladas son:

- Responsabilidad
- Asunción de riesgos
- Orientación al crecimiento personal

### 5.4.3.2 Habilidad Analítica:



**GRÁFICO # 34.-** Desarrollo de las sub-habilidades analíticas en el sector de reciclamiento, sub-sector de reciclaje de desechos y desperdicios metálicos  
**FUENTE:** Propia, encuesta de habilidades gerenciales aplicada a gerentes.  
**ELABORADO POR:** Cristina Armijos



**GRÁFICO # 35.-** Desarrollo de las sub-habilidades analíticas en el sector de reciclamiento, sub-sector de reciclaje de desechos y desperdicios no metálicos  
**FUENTE:** Propia, encuesta de habilidades gerenciales aplicada a gerentes.

ELABORADO POR: Cristina Armijos

El resumen de ambos sub-sectores quedaría planteado así:

SUB HABILIDAD	SUB SECTOR	PUNTAJE	SCHEIN	PORCENTAJE X SUBSECTOR	PORCENTAJE X SUBHABILIDAD
Aprendizaje continuo	RECICLAMIENTO DE DESPERDICIOS Y DESECHOS METÁLICOS	17	20	85%	78%
	RECICLAMIENTO DE DESPERDICIOS Y DESECHOS NO METÁLICOS	7	10	70%	
Autoevaluación	RECICLAMIENTO DE DESPERDICIOS Y DESECHOS METÁLICOS	17	20	85%	88%
	RECICLAMIENTO DE DESPERDICIOS Y DESECHOS NO METÁLICOS	9	10	90%	
Capacidad de decisión	RECICLAMIENTO DE DESPERDICIOS Y DESECHOS METÁLICOS	18	20	90%	90%
	RECICLAMIENTO DE DESPERDICIOS Y DESECHOS NO METÁLICOS	9	10	90%	
Capacidad para obtener información relevante	RECICLAMIENTO DE DESPERDICIOS Y DESECHOS METÁLICOS	17	20	85%	78%
	RECICLAMIENTO DE DESPERDICIOS Y DESECHOS NO METÁLICOS	7	10	70%	
Configuración y abstracción de situaciones	RECICLAMIENTO DE DESPERDICIOS Y DESECHOS METÁLICOS	11	20	55%	78%
	RECICLAMIENTO DE DESPERDICIOS Y DESECHOS NO METÁLICOS	10	10	100%	
Creatividad e Ingenio	RECICLAMIENTO DE DESPERDICIOS Y DESECHOS METÁLICOS	16	20	80%	80%
	RECICLAMIENTO DE DESPERDICIOS Y DESECHOS NO METÁLICOS	8	10	80%	
Evaluación de alternativas	RECICLAMIENTO DE DESPERDICIOS Y DESECHOS METÁLICOS	18	20	90%	85%
	RECICLAMIENTO DE DESPERDICIOS Y DESECHOS NO METÁLICOS	8	10	80%	
Identificación de problemas	RECICLAMIENTO DE DESPERDICIOS Y DESECHOS METÁLICOS	15	20	75%	78%
	RECICLAMIENTO DE DESPERDICIOS Y DESECHOS NO METÁLICOS	8	10	80%	
Toma de decisiones	RECICLAMIENTO DE DESPERDICIOS Y DESECHOS METÁLICOS	17	20	85%	83%
	RECICLAMIENTO DE DESPERDICIOS Y DESECHOS NO METÁLICOS	8	10	80%	
Visión Prospectiva	RECICLAMIENTO DE DESPERDICIOS Y DESECHOS METÁLICOS	15	20	75%	73%
	RECICLAMIENTO DE DESPERDICIOS Y DESECHOS NO METÁLICOS	7	10	70%	

CUADRO # 24.- Cuadro resumen de desarrollo de sub-habilidades analíticas por sub-sector en el sector de reciclamiento.

FUENTE: Propia, encuesta de habilidades gerenciales aplicada a gerentes.

ELABORADO POR: Cristina Armijos

Las sub-habilidades analíticas que se presentan mejor desarrolladas

son:



- Evaluación de alternativas
- Toma de decisiones
- Capacidad de decisión

#### 5.4.3.3 Habilidad interpersonal:

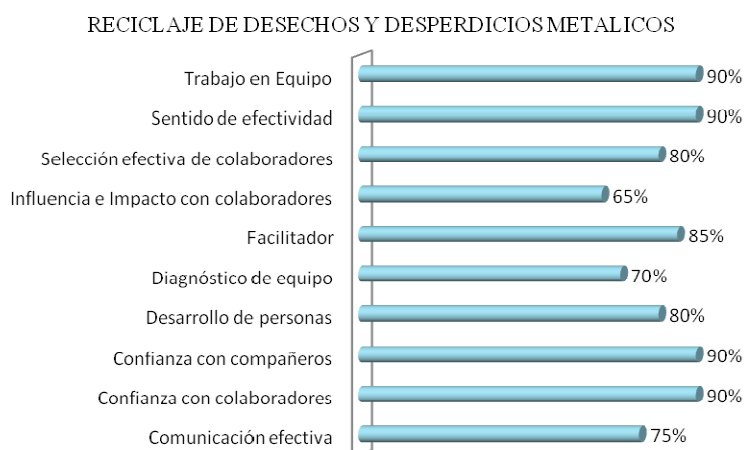


GRÁFICO # 36.- Desarrollo de las sub-habilidades interpersonales en el sector de reciclamiento, sub-sector de reciclaje de desechos y desperdicios metálicos  
FUENTE: Propia, encuesta de habilidades gerenciales aplicada a gerentes.  
ELABORADO POR: Cristina Armijos

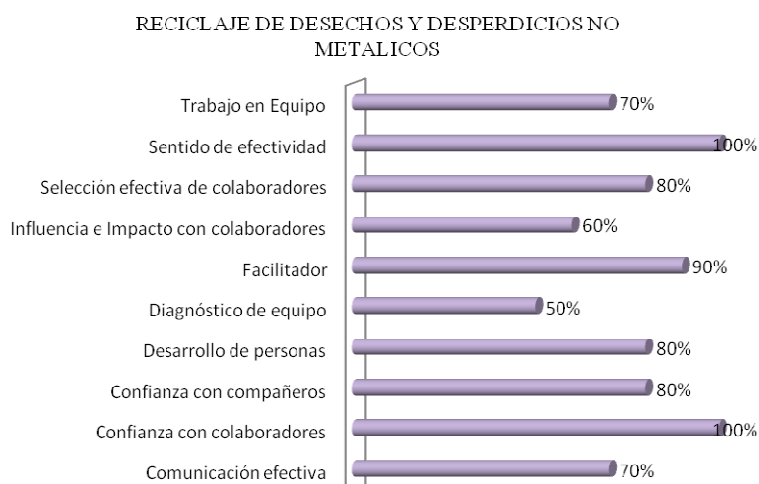


GRÁFICO # 37.- Desarrollo de las sub-habilidades interpersonales en el sector de reciclamiento, sub-sector de reciclaje de desechos y desperdicios no metálicos  
FUENTE: Propia, encuesta de habilidades gerenciales aplicada a gerentes.  
ELABORADO POR: Cristina Armijos

SUB HABILIDAD	SUB SECTOR	PUNTAJE	SCHEIN	PORCENTAJE X SUBSECTOR	PORCENTAJE X SUBHABILIDAD
Comunicación efectiva	RECICLAMIENTO DE DESPERDICIOS Y DESECHOS METÁLICOS	15	20	75%	73%
	RECICLAMIENTO DE DESPERDICIOS Y DESECHOS NO METÁLICOS	7	10	70%	
Confianza con colaboradores	RECICLAMIENTO DE DESPERDICIOS Y DESECHOS METÁLICOS	18	20	90%	95%
	RECICLAMIENTO DE DESPERDICIOS Y DESECHOS NO METÁLICOS	10	10	100%	
Confianza con compañeros	RECICLAMIENTO DE DESPERDICIOS Y DESECHOS METÁLICOS	18	20	90%	85%
	RECICLAMIENTO DE DESPERDICIOS Y DESECHOS NO METÁLICOS	8	10	80%	
Desarrollo de personas	RECICLAMIENTO DE DESPERDICIOS Y DESECHOS METÁLICOS	16	20	80%	80%
	RECICLAMIENTO DE DESPERDICIOS Y DESECHOS NO METÁLICOS	8	10	80%	
Diagnóstico de equipo	RECICLAMIENTO DE DESPERDICIOS Y DESECHOS METÁLICOS	14	20	70%	60%
	RECICLAMIENTO DE DESPERDICIOS Y DESECHOS NO METÁLICOS	5	10	50%	
Facilitador	RECICLAMIENTO DE DESPERDICIOS Y DESECHOS METÁLICOS	17	20	85%	88%
	RECICLAMIENTO DE DESPERDICIOS Y DESECHOS NO METÁLICOS	9	10	90%	
Influencia e Impacto con colaboradores	RECICLAMIENTO DE DESPERDICIOS Y DESECHOS METÁLICOS	13	20	65%	63%
	RECICLAMIENTO DE DESPERDICIOS Y DESECHOS NO METÁLICOS	6	10	60%	
Selección efectiva de colaboradores	RECICLAMIENTO DE DESPERDICIOS Y DESECHOS METÁLICOS	16	20	80%	80%
	RECICLAMIENTO DE DESPERDICIOS Y DESECHOS NO METÁLICOS	8	10	80%	
Sentido de efectividad	RECICLAMIENTO DE DESPERDICIOS Y DESECHOS METÁLICOS	18	20	90%	95%
	RECICLAMIENTO DE DESPERDICIOS Y DESECHOS NO METÁLICOS	10	10	100%	
Trabajo en Equipo	RECICLAMIENTO DE DESPERDICIOS Y DESECHOS METÁLICOS	18	20	90%	80%
	RECICLAMIENTO DE DESPERDICIOS Y DESECHOS NO METÁLICOS	7	10	70%	

CUADRO # 25.- Cuadro resumen de desarrollo de sub-habilidades interpersonales por sub-sector en el sector de reciclamiento.  
FUENTE: Propia, encuesta de habilidades gerenciales aplicada a gerentes.  
ELABORADO POR: Cristina Armijos

Dentro de la habilidad interpersonal, las sub-habilidades mejor posicionadas son:

- Sentido de efectividad
- Confianza con colaboradores
- Facilitador

#### 5.4.3.4 Habilidad Emocional:

##### RECICLAJE DE DESECHOS Y DESPERDICIOS METALICOS

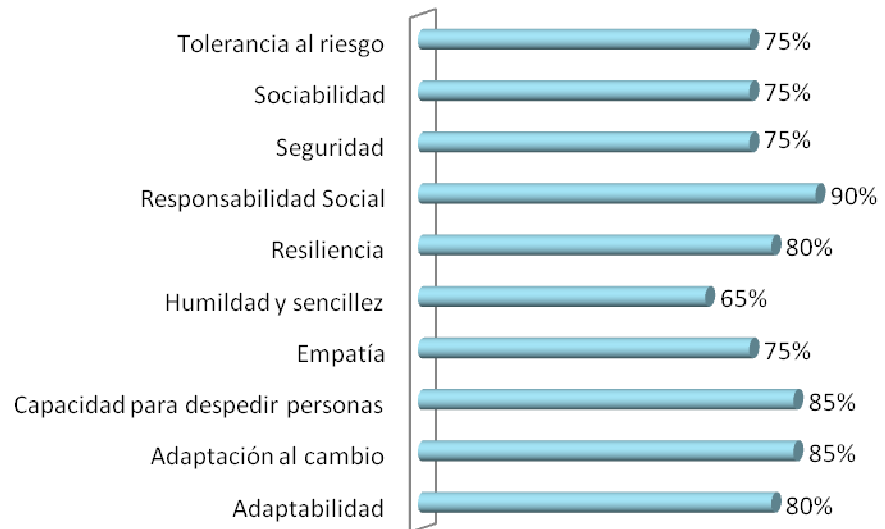


GRÁFICO # 38.- Desarrollo de las sub-habilidades emocionales en el sector de reciclamiento, sub-sector de reciclaje de desechos y desperdicios metálicos  
 FUENTE: Propia, encuesta de habilidades gerenciales aplicada a gerentes.  
 ELABORADO POR: Cristina Armijos

##### RECICLAJE DE DESECHOS Y DESPERDICIOS NO METALICOS

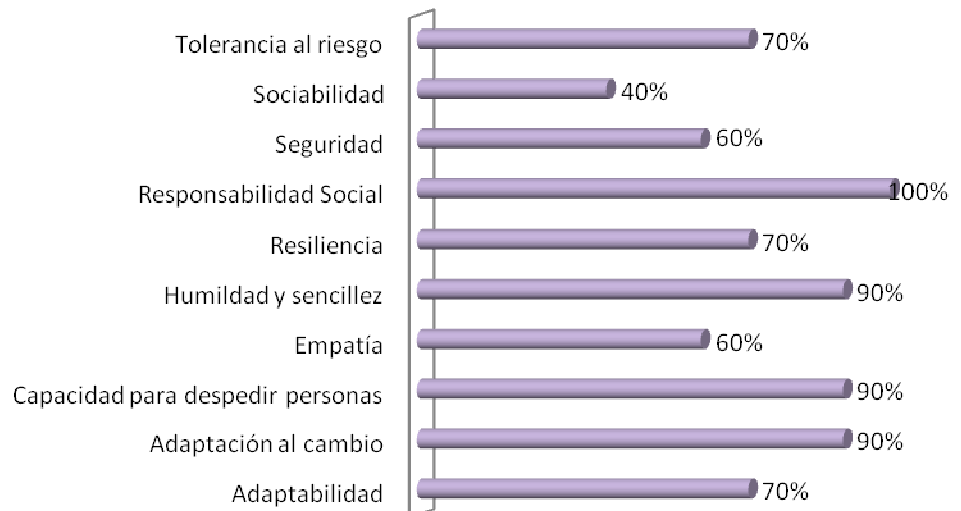


GRÁFICO # 38.- Desarrollo de las sub-habilidades emocionales en el sector de reciclamiento, sub-sector de reciclaje de desechos y desperdicios no metálicos  
 FUENTE: Propia, encuesta de habilidades gerenciales aplicada a gerentes.  
 ELABORADO POR: Cristina Armijos

SUB HABILIDAD	SUB SECTOR	PUNTAJE	SCHEIN	PORCENTAJE X SUBSECTOR	PORCENTAJE X SUBHABILIDAD
Adaptabilidad	RECICLAMIENTO DE DESPERDICIOS Y DESECHOS METÁLICOS	16	20	80%	75%
	RECICLAMIENTO DE DESPERDICIOS Y DESECHOS NO METÁLICOS	7	10	70%	
Adaptación al cambio	RECICLAMIENTO DE DESPERDICIOS Y DESECHOS METÁLICOS	17	20	85%	88%
	RECICLAMIENTO DE DESPERDICIOS Y DESECHOS NO METÁLICOS	9	10	90%	
Capacidad para despedir personas	RECICLAMIENTO DE DESPERDICIOS Y DESECHOS METÁLICOS	17	20	85%	88%
	RECICLAMIENTO DE DESPERDICIOS Y DESECHOS NO METÁLICOS	9	10	90%	
Empatía	RECICLAMIENTO DE DESPERDICIOS Y DESECHOS METÁLICOS	15	20	75%	68%
	RECICLAMIENTO DE DESPERDICIOS Y DESECHOS NO METÁLICOS	6	10	60%	
Humildad y sencillez	RECICLAMIENTO DE DESPERDICIOS Y DESECHOS METÁLICOS	13	20	65%	78%
	RECICLAMIENTO DE DESPERDICIOS Y DESECHOS NO METÁLICOS	9	10	90%	
Resiliencia	RECICLAMIENTO DE DESPERDICIOS Y DESECHOS METÁLICOS	16	20	80%	75%
	RECICLAMIENTO DE DESPERDICIOS Y DESECHOS NO METÁLICOS	7	10	70%	
Responsabilidad Social	RECICLAMIENTO DE DESPERDICIOS Y DESECHOS METÁLICOS	18	20	90%	95%
	RECICLAMIENTO DE DESPERDICIOS Y DESECHOS NO METÁLICOS	10	10	100%	
Seguridad	RECICLAMIENTO DE DESPERDICIOS Y DESECHOS METÁLICOS	15	20	75%	68%
	RECICLAMIENTO DE DESPERDICIOS Y DESECHOS NO METÁLICOS	6	10	60%	
Sociabilidad	RECICLAMIENTO DE DESPERDICIOS Y DESECHOS METÁLICOS	15	20	75%	58%
	RECICLAMIENTO DE DESPERDICIOS Y DESECHOS NO METÁLICOS	4	10	40%	
Tolerancia al riesgo	RECICLAMIENTO DE DESPERDICIOS Y DESECHOS METÁLICOS	15	20	75%	73%
	RECICLAMIENTO DE DESPERDICIOS Y DESECHOS NO METÁLICOS	7	10	70%	

CUADRO # 26.- Cuadro resumen de desarrollo de sub-habilidades emocionales por sub-sector en el sector de reciclamiento.

FUENTE: Propia, encuesta de habilidades gerenciales aplicada a gerentes.

ELABORADO POR: Cristina Armijos

Como sub-habilidades preponderantes encontramos:

- Adaptación al cambio
- Capacidad para despedir personas
- Humildad y sencillez

El cuadro top ten de sub-habilidades en este sector, evaluado sobre un total de 30 puntos (muestra igual a 3), quedaría planteado de la siguiente forma:

SUB HABILIDAD	Sum of PUNTAJE
Confianza con colaboradores	28
Orientación al crecimiento personal	28
Orientación al éxito	28
Responsabilidad Social	28
Sentido de efectividad	28
Asunción de Riesgos	27
Capacidad de decisión	27
Responsabilidad	27
Adaptación al cambio	26
Autoconfianza	26



GRÁFICO # 39.- Top ten de sub-habilidades en el sector de reciclamiento.  
 FUENTE: Propia, encuesta de habilidades gerenciales aplicada a gerentes.  
 ELABORADO POR: Cristina Armijos

## 5.5 LISTADO DE HABILIDADES APARENTEMENTE NO APLICADAS PARA LOS CARGOS DE GERENTES DE PYMES DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE QUITO, EN LOS SECTORES DE FABRICACIÓN DE PRODUCTOS TEXTILES, FABRICACIÓN DE MUEBLES Y RECICLAMIENTO, Y SUS RESPECTIVOS SUBSECTORES: FABRICACIÓN DE OTROS PRODUCTOS TEXTILES, FABRICACIÓN DE TEJIDOS Y ARTÍCULOS DE PUNTO Y GANCHILLO, FABRICACIÓN DE JOYAS Y ARTÍCULOS CONEXOS, FABRICACIÓN DE INSTRUMENTOS DE MÚSICA, FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS DE DEPORTE, FABRICACIÓN DE JUEGOS Y JUGUETES, RECICLAMIENTO DE DESPERDICIOS Y DESECHOS METÁLICOS Y RECICLAMIENTO DE DESECHOS Y DESPERDICIOS NO METÁLICOS.

Para el desarrollo de este punto nos basaremos en los cuadros de resumen obtenidos anteriormente donde se analizaron el nivel de desarrollo de cada sub-habilidad.

5.5.1 Sector de fabricación de muebles; subsectores: fabricación de joyas y artículos conexos, fabricación de instrumentos de música, fabricación de artículos de deporte, fabricación de juegos y juguetes.- Las habilidades menos desarrolladas dentro de este sector son:

- Responsabilidad Social
- Sociabilidad
- Capacidad para despedir personas
- Selección efectiva de personas
- Desarrollo de personas
- Orientación a la supervisión y control

5.5.2 Sector de fabricación de productos textiles; subsector de fabricación de otros productos textiles NCP y artículos de punto y ganchillo.- Las sub-habilidades con menos porcentaje de desarrollo y que aparentemente no son aplicadas por los gerentes de este sector son:

- Responsabilidad social
- Desarrollo de personas
- Empatía
- Configuración y abstracción de situaciones
- Orientación a la supervisión y el control

5.5.3 Sector de reciclamiento; subsectores, reciclamiento de desechos y desperdicios metálicos y no metálicos.- Dentro de este sector, dado que la muestra es muy pequeña, se analizarán las variables del sector en su conjunto.

- Sociabilidad
- Empatía
- Seguridad
- Diagnóstico de equipo
- Influencia e impacto con colaboradores

## **5.6 IDENTIFICACIÓN DE HABILIDADES POR VARIABLES**

En este punto procederemos a relacionar las diferentes habilidades encontradas, de acuerdo a las diferentes variables que presentadas en la encuesta aplicada a los gerentes de los distintos sectores y sub-sectores. Estas son: género, nivel jerárquico, edad, años de experiencia, formación académica y perfil profesional. Para este análisis continuaremos utilizando la ponderación de los puntajes obtenidos en las diferentes preguntas realizadas.

El puntaje máximo por habilidad es de 100 (20 preguntas por habilidad, con un máximo de 5 puntos cada una), y esto multiplicado por el número de la muestra, de esta manera obtendremos el puntaje traducido a porcentajes para facilitar su análisis.



5.6.1 Sector de fabricación de muebles; subsectores: fabricación de joyas y artículos conexos, fabricación de instrumentos de música, fabricación de artículos de deporte, fabricación de juegos y juguetes.

#### 5.6.1.1 Género

La del sector en conjunto se encuentra dividida de la siguiente forma:

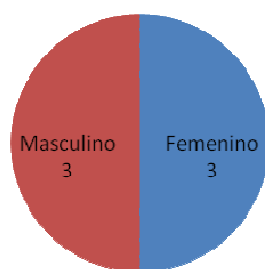


GRÁFICO # 40.- Distribución de la muestra por género en el sector de fabricación de muebles y otras industrias NCP

FUENTE: Propia, encuesta de habilidades gerenciales aplicada a gerentes.

ELABORADO POR: Cristina Armijos

Está claro que en este sector no hay un género preponderante, la muestra está equilibrada en cuanto a mujeres y hombres.

En el siguiente cuadro, vemos la división por subsectores:

SUBSECTOR	GENERO	MUESTRA	PREGUNTAS X HABILIDAD	PUNTAJE MAXIMO X PREGUNTA	PUNTAJE MAXIMO POSIBLE
FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS DE DEPORTE	Masculino	2	20	5	200
FABRICACIÓN DE INSTRUMENTOS DE MÚSICA	Femenino	1	20	5	100
	Masculino	1	20	5	100
FABRICACIÓN DE JUEGOS Y JUGUETES	Femenino	2	20	5	200

CUADRO # 27.- Distribución de la muestra por género en el sector de fabricación de muebles y sus respectivos subsectores.

FUENTE: Propia, encuesta de habilidades gerenciales aplicada a gerentes.

ELABORADO POR: Cristina Armijos

SUB SECTOR	Género	HABILIDAD			
		Analítica	Emocional	Interpersonal	Motivación y valores
FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS DE DEPORTE	Masculino	158	132	150	149
FABRICACIÓN DE INSTRUMENTOS DE MÚSICA	Femenino	80	64	72	74
	Masculino	78	70	74	86
FABRICACIÓN DE JUEGOS Y JUGUETES	Femenino	157	155	165	171
Grand Total		473	421	461	480

CUADRO # 28.- Puntaje obtenido por género en el sector de fabricación de muebles y sus respectivos subsectores.

FUENTE: Propia, encuesta de habilidades gerenciales aplicada a gerentes.

ELABORADO POR: Cristina Armijos

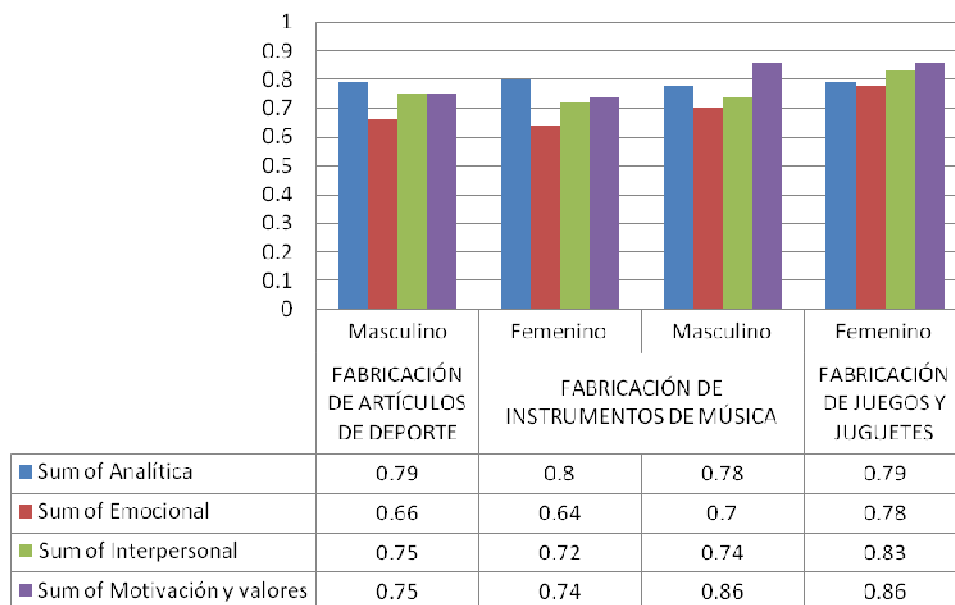


GRÁFICO # 41.- Desarrollo de habilidades gerenciales por género en el sector de muebles y otras industrias NCP y sus respectivos subsectores.

FUENTE: Propia, encuesta de habilidades gerenciales aplicada a gerentes.

ELABORADO POR: Cristina Armijos

El subsector de fabricación de instrumentos de música es el único que nos permite realizar una comparación del desarrollo de las habilidades gerenciales de acuerdo a esta variable.

Podemos ver que los gerentes masculinos mantienen únicamente inferioridad en cuanto al desarrollo de la habilidad analítica, donde las mujeres llevan cierta ventaja; sin embargo, en las otras tres habilidades los gerentes hombres demuestran una considerable ventaja.

Pero si analizamos el sector como conjunto obtenemos los siguientes resultados:

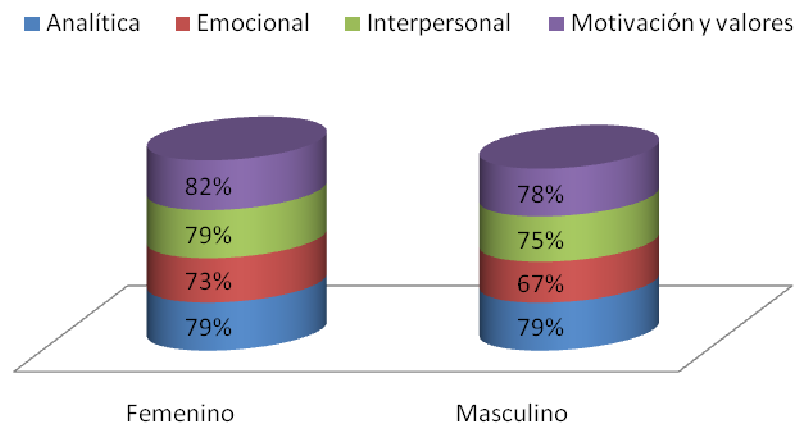


GRÁFICO # 42.- Desarrollo de habilidades gerenciales por género en el sector de muebles y otras industrias NCP.

FUENTE: Propia, encuesta de habilidades gerenciales aplicada a gerentes.

ELABORADO POR: Cristina Armijos

Vemos entonces que el resultado cambia radicalmente, encontramos que las mujeres llevan ventaja en tres de las cuatro habilidades y únicamente se encuentran parejos en la habilidad analítica.

### 5.6.1.2 Nivel jerárquico

Considerando esta variable, la muestra se encuentra dividida de la siguiente forma:

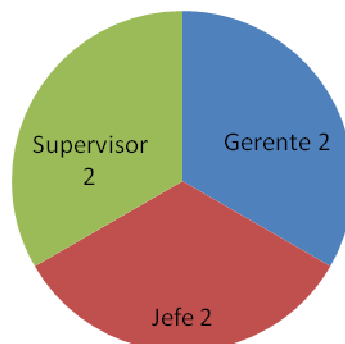


GRÁFICO # 43.- Distribución de la muestra por Nivel jerárquico en el sector de fabricación de muebles y otras industrias NCP

FUENTE: Propia, encuesta de habilidades gerenciales aplicada a gerentes.

ELABORADO POR: Cristina Armijos

Encontramos que no existe un nivel jerárquico preponderante, pues la muestra se encuentra equitativamente dividida.

Ahora bien, procedemos a la distribución de la muestra tomando en cuenta los sub-sectores.

SUBSECTOR	NIVEL JERARQUICO	MUESTRA	PREGUNTAS X HABILIDAD	PUNTAJE MAXIMO X PREGUNTA	PUNTAJE MAXIMO POSIBLE
FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS DE DEPORTE	Gerente	1	20	5	100
	Supervisor	1	20	5	100
FABRICACIÓN DE INSTRUMENTOS DE MÚSICA	Gerente	1	20	5	100
	Supervisor	1	20	5	100
FABRICACIÓN DE JUEGOS Y JUGUETES	Jefe	2	20	5	200

CUADRO # 29.- Distribución de la muestra por nivel jerárquico en el sector de fabricación de muebles y sus respectivos subsectores.

FUENTE: Propia, encuesta de habilidades gerenciales aplicada a gerentes.

ELABORADO POR: Cristina Armijos

SUB SECTOR	NIVEL JERARQUICO	HABILIDAD			
		Analítica	Emocional	Interpersonal	Motivación y valores
FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS DE DEPORTE	Gerente	84	75	87	87
	Supervisor	74	57	63	62
FABRICACIÓN DE INSTRUMENTOS DE MÚSICA	Gerente	78	70	74	86
	Supervisor	80	64	72	74
FABRICACIÓN DE JUEGOS Y JUGUETES	Jefe	157	155	165	171
Grand Total		473	421	461	480

CUADRO # 30.- Puntaje obtenido por nivel jerárquico en el sector de fabricación de muebles y sus respectivos subsectores.

FUENTE: Propia, encuesta de habilidades gerenciales aplicada a gerentes.

ELABORADO POR: Cristina Armijos

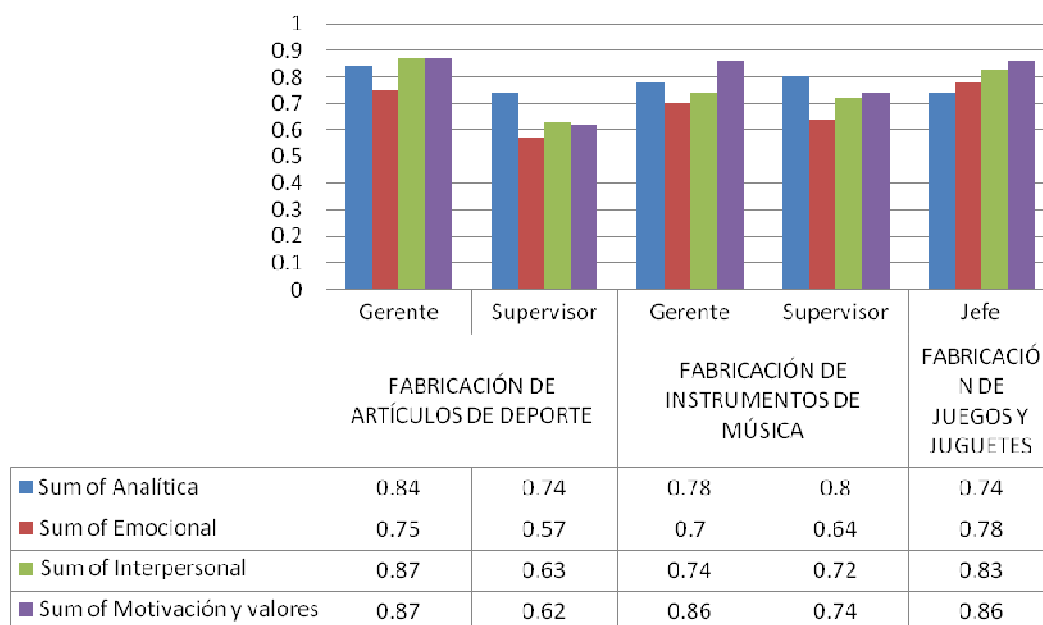


GRÁFICO # 44.- Desarrollo de habilidades gerenciales por nivel jerárquico en el sector de muebles y otras industrias NCP y sus respectivos subsectores

FUENTE: Propia, encuesta de habilidades gerenciales aplicada a gerentes.

ELABORADO POR: Cristina Armijos

En el sub-sector de fabricación de artículos de deporte podemos evidenciar una relación directamente proporcional entre el desarrollo de las 4 habilidades gerenciales y el rango jerárquico, los gerentes tienen mayormente desarrolladas todas las habilidades en comparación con los supervisores.

En el subsector de fabricación de instrumentos de música: la habilidad analítica prepondera entre los supervisores, mientras que la de motivación y valores predomina entre los gerentes.

Encontramos también que en este subsector la habilidad interpersonal esta equitativamente desarrollada en ambos niveles jerárquicos, mientras que se evidencia nuevamente la poca presencia de la habilidad emocional.

En la fabricación de juegos y juguetes debido a la muestra resulta imposible hacer una comparación de acuerdo al nivel jerárquico en este subsector ya que contamos únicamente con datos de jefes, dada la dificultad de acceder a los gerentes de de estas empresas.

La situación general del sector seria:

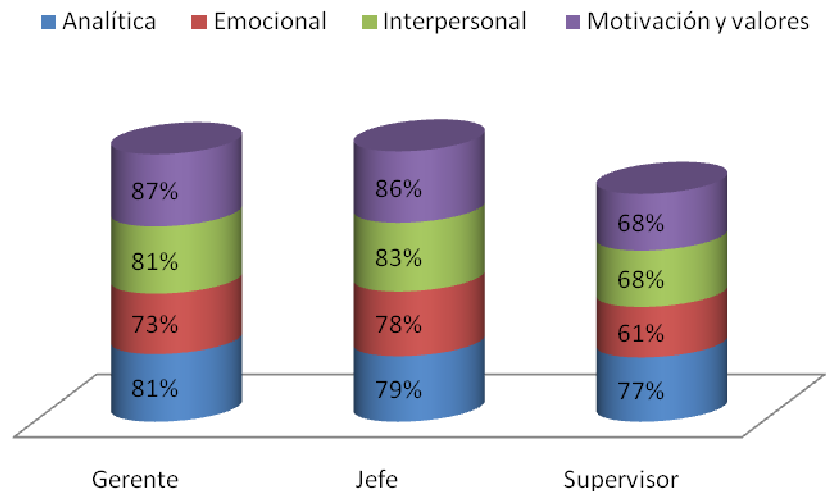


GRÁFICO # 45- Desarrollo de habilidades por nivel jerárquico en el sector de muebles y otras industrias NCP.

FUENTE: Propia, encuesta de habilidades gerenciales aplicada a gerentes.

ELABORADO POR: Cristina Armijos

En este sector no encontramos una clara relación entre el jerárquico y el desarrollo de las habilidades gerenciales.

Si bien podemos ver que los supervisores se encuentran muy por debajo de los gerentes y jefes, vemos también en el ámbito emocional e interpersonal, los jefes han alcanzado mejor desempeño que los gerentes.

Por lo tanto no podemos decir que las habilidades aumentan conforme se sube en la escala jerárquica.

#### 5.6.1.3 Rango de edad

Con esta variable, la muestra queda dividida así:



GRÁFICO # 46.- Distribución de la muestra por años de edad en el sector de fabricación de muebles y otras industrias NCP

FUENTE: Propia, encuesta de habilidades gerenciales aplicada a gerentes.

ELABORADO POR: Cristina Armijos

El rango de edad preponderante es este sector, está entre los 31 y 40 años.

La división por subsectores es la siguiente:

SUBSECTOR	RANGO DE EDAD	MUESTRA	PREGUNTAS X HABILIDAD	PUNTAJE MAXIMO X PREGUNTA	PUNTAJE MAXIMO POSIBLE
FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS DE DEPORTE	31 - 40 años	1	20	5	100
	50 años o más	1	20	5	100
FABRICACIÓN DE INSTRUMENTOS DE MÚSICA	31 - 40 años	2	20	5	200
FABRICACIÓN DE JUEGOS Y JUGUETES	31 - 40 años	2	20	5	200

CUADRO # 31.- Distribución de la muestra por edad en el sector de fabricación de muebles y sus respectivos subsectores.

FUENTE: Propia, encuesta de habilidades gerenciales aplicada a gerentes.

ELABORADO POR: Cristina Armijos

SUB SECTOR	RANGO DE EDAD	HABILIDAD			
		Analítica	Emocional	Interpersonal	Motivación y valores
FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS DE DEPORTE	31 - 40 años	74	57	63	62
	50 años o más	84	75	87	87
FABRICACIÓN DE INSTRUMENTOS DE MÚSICA	31 - 40 años	158	134	146	160
FABRICACIÓN DE JUEGOS Y JUGUETES	31 - 40 años	157	155	165	171
Grand Total		473	421	461	480

CUADRO # 32.- Puntaje obtenido por edad en el sector de fabricación de muebles y sus respectivos subsectores.

FUENTE: Propia, encuesta de habilidades gerenciales aplicada a gerentes.

ELABORADO POR: Cristina Armijos



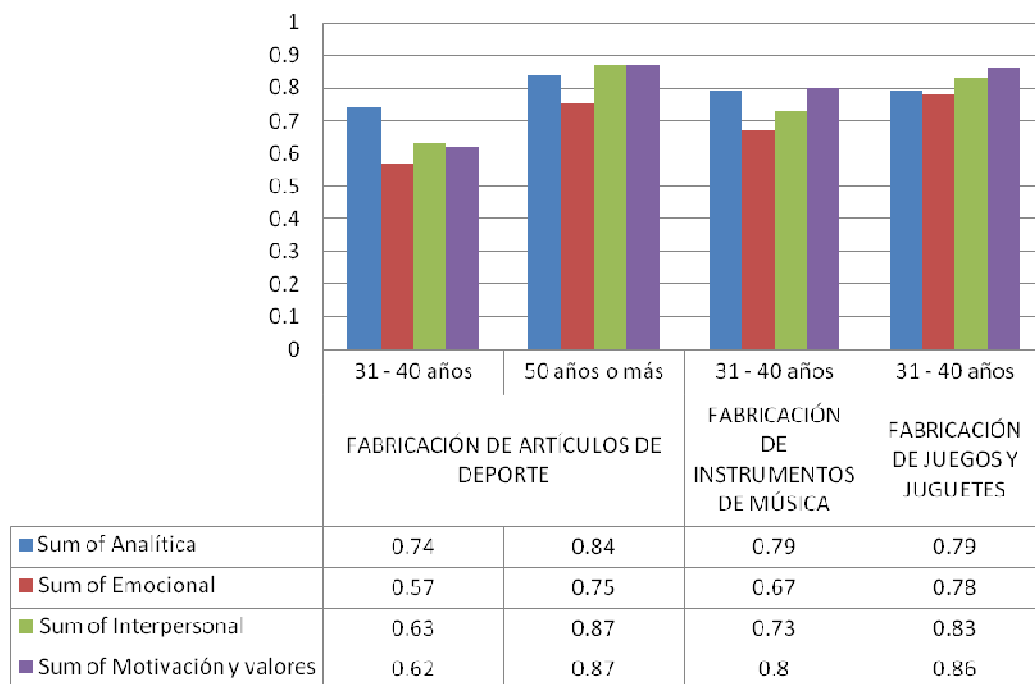


GRÁFICO # 47.- Desarrollo de habilidades por rango de edad en el sector de muebles y otras industrias NCP y sus respectivos subsectores.  
 FUENTE: Propia, encuesta de habilidades gerenciales aplicada a gerentes.  
 ELABORADO POR: Cristina Armijos

La muestra recogida da evidencia de que la mayoría de gerentes de este sector se encuentran entre los 31 y 40 años.

A pesar de ello, es evidente la supremacía del desarrollo de las cuatro habilidades en los gerentes mayores a 50 años, por lo cual podemos concluir que en la mayoría de los casos, las habilidades incrementan conforme el gerente adquiere más edad y seguramente mayor madurez y experiencia.

#### 5.6.1.4 Años de experiencia

La muestra de este sector nos indica que los gerentes según sus años de experiencia están divididos de la siguiente forma:



GRÁFICO # 48.- Distribución de la muestra por años de experiencia en el sector de fabricación de muebles y otras industrias NCP

FUENTE: Propia, encuesta de habilidades gerenciales aplicada a gerentes.

ELABORADO POR: Cristina Armijos

Vemos que los gerentes con más de 8 años de experiencia son los predominantes.

La división tomando en cuenta los sub-sectores muestra lo siguiente:

SUBSECTOR	AÑOS DE EXPERIENCIA	MUESTRA	PREGUNTAS X HABILIDAD	PUNTAJE MAXIMO X PREGUNTA	PUNTAJE MAXIMO POSIBLE
FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS DE DEPORTE	Más de 8 años	2	20	5	200
FABRICACIÓN DE INSTRUMENTOS DE MÚSICA	0 - 3 años	1	20	5	100
	4 - 7 años	1	20	5	100
FABRICACIÓN DE JUEGOS Y JUGUETES	Más de 8 años	2	20	5	200

CUADRO # 33.- Distribución de la muestra por años de experiencia en el sector de fabricación de muebles y sus respectivos subsectores.

FUENTE: Propia, encuesta de habilidades gerenciales aplicada a gerentes.

ELABORADO POR: Cristina Armijos

En este caso no tiene mayor caso analizar cada subsector ya que las diferentes opciones de esta variable se encuentran distribuidas

entre los 3 subsectores, por esta razón realizaremos únicamente el análisis general del sector.

AÑOS DE EXPERIENCIA	MUESTRA	PREGUNTAS X HABILIDAD	PUNTAJE MAXIMO X PREGUNTA	PUNTAJE MAXIMO POSIBLE
0 - 3 años	1	20	5	100
4 - 7 años	1	20	5	100
Más de 8 años	4	20	5	400

CUADRO # 34.- Distribución de la muestra por años de experiencia en el sector de fabricación de muebles.

FUENTE: Propia, encuesta de habilidades gerenciales aplicada a gerentes.

ELABORADO POR: Cristina Armijos

AÑOS DE EXPERIENCIA	HABILIDAD			
	Analítica	Emocional	Interpersonal	Motivación y valores
0 - 3 años	80	64	72	74
4 - 7 años	78	70	74	86
Más de 8 años	315	287	315	320

CUADRO # 35.- Puntaje obtenido por años de experiencia en el sector de fabricación de muebles y sus respectivos subsectores.

FUENTE: Propia, encuesta de habilidades gerenciales aplicada a gerentes.

ELABORADO POR: Cristina Armijos

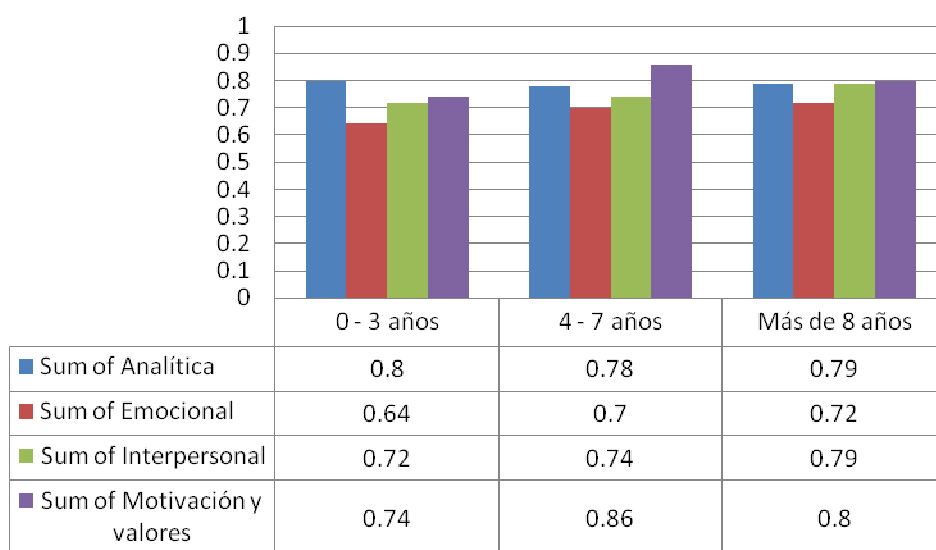


GRÁFICO # 49.- Desarrollo de habilidades por años de experiencia en el sector de muebles y otras industrias NCP.

FUENTE: Propia, encuesta de habilidades gerenciales aplicada a gerentes.

ELABORADO POR: Cristina Armijos

En esta variable no podríamos decir que hay una relación directa entre los años de experiencia y el desarrollo de las habilidades gerenciales, si bien las habilidades interpersonales y emocionales aumentan conforme aumenta la experiencia, no sucede lo mismo en cuanto a las habilidades de motivación y valores y analítica.

Esta última se alcanza un nivel muy parejo sin importar la experiencia del gerente, mientras que la habilidad de motivación aparece con un muy buen desarrollo en los gerentes con una experiencia entre los 4 a 7 años.

#### 5.6.1.5 Formación académica

Para encontrar la formación académica preponderante en este sector analicemos la distribución de la muestra:

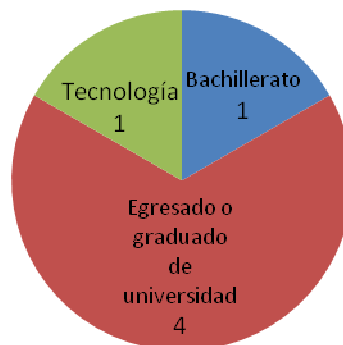


GRÁFICO # 50.- Distribución de la muestra por formación académica en el sector de fabricación de muebles y otras industrias NCP

FUENTE: Propia, encuesta de habilidades gerenciales aplicada a gerentes.

ELABORADO POR: Cristina Armijos

Observamos así, que la formación académica preponderante es la del egresado o graduado de la universidad.

Por sub-sectores, la muestra se divide así:

SUBSECTOR	FORMACIÓN ACADÉMICA	MUESTRA	PREGUNTAS X HABILIDAD	PUNTAJE MAXIMO X PREGUNTA	PUNTAJE MAXIMO POSIBLE
FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS DE DEPORTE	Bachillerato	1	20	5	100
	Egresado o graduado de universidad	1	20	5	100
FABRICACIÓN DE INSTRUMENTOS DE MÚSICA	Egresado o graduado de universidad	1	20	5	100
	Tecnología	1	20	5	100
FABRICACIÓN DE JUEGOS Y JUGUETES	Egresado o graduado de universidad	2	20	5	200

CUADRO # 36.- Distribución de la muestra por formación académica en el sector de fabricación de muebles y sus respectivos subsectores.

FUENTE: Propia, encuesta de habilidades gerenciales aplicada a gerentes.

ELABORADO POR: Cristina Armijos

SUB SECTOR	FORMACION ACADEMICA	HABILIDAD			
		Analítica	Emocional	Interpersonal	Motivación y valores
FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS DE DEPORTE	Bachillerato	74	57	63	62
	Egresado o graduado de universidad	84	75	87	87
FABRICACIÓN DE INSTRUMENTOS DE MÚSICA	Egresado o graduado de universidad	80	64	72	74
	Tecnología	78	70	74	86
FABRICACIÓN DE JUEGOS Y JUGUETES	Egresado o graduado de universidad	157	155	165	171
Grand Total		473	421	461	480

CUADRO # 37.- Puntaje obtenido por formación académica en el sector de fabricación de muebles y sus respectivos subsectores.

FUENTE: Propia, encuesta de habilidades gerenciales aplicada a gerentes.

ELABORADO POR: Cristina Armijos

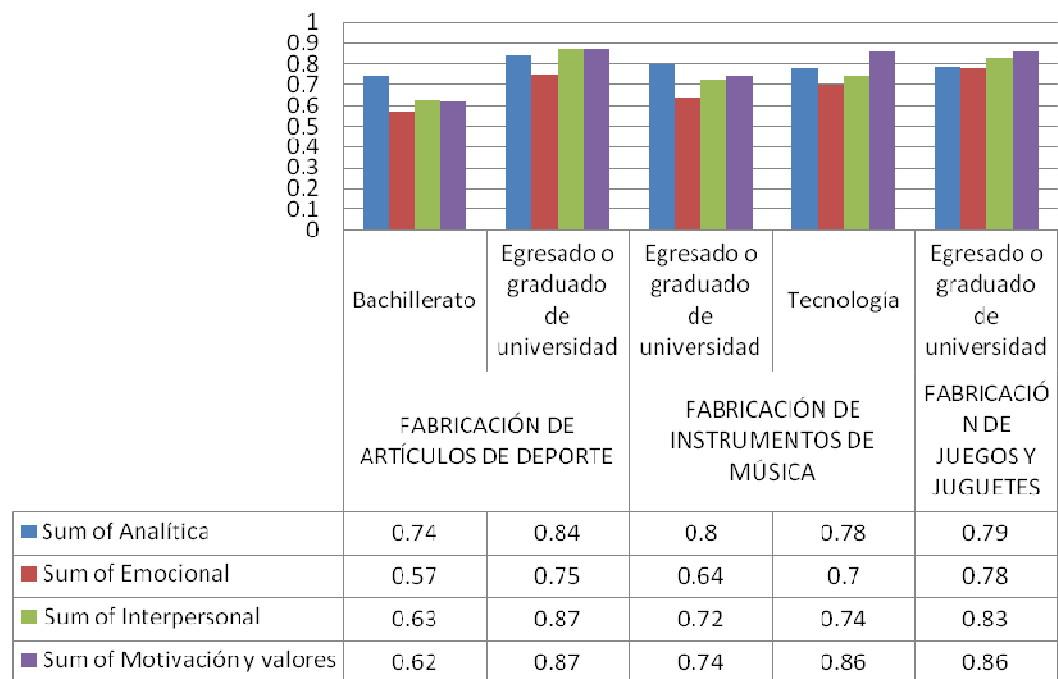


GRÁFICO # 51.- Desarrollo de habilidades por formación académica en el sector de muebles y otras industrias NCP y sus respectivos subsectores.

FUENTE: Propia, encuesta de habilidades gerenciales aplicada a gerentes.

ELABORADO POR: Cristina Armijos

En el subsector de fabricación de artículos de deporte, podemos ver claramente que las habilidades en los egresados o graduados de la universidad son mucho mayores a las desarrolladas por los bachilleres, lo cual era de esperarse pues tienen más preparación y conocimientos teóricos; sin embargo, no vemos una relación tan directa en el sector de fabricación de instrumentos de música, los tecnólogos tienen más desarrolladas todas las habilidades con excepción de la analítica en relación a los egresados o graduados de la universidad, esto podría explicarse por el giro propio del negocio que requiere no necesariamente mayores estudios, sino estudios más específicos relacionados a la música.

La muestra no nos permite realizar una comparación en el sector de juegos y juguetes, pues solo contamos con información de egresados o graduados de la universidad.

Haciendo un balance general del sector encontramos lo siguiente:

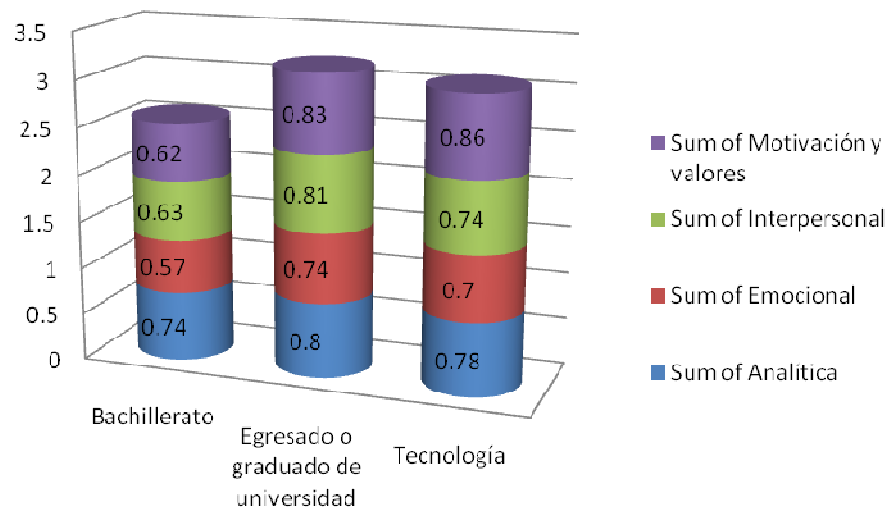


GRÁFICO # 52.- Desarrollo de habilidades por formación académica en el sector de muebles y otras industrias NCP.

FUENTE: Propia, encuesta de habilidades gerenciales aplicada a gerentes.

ELABORADO POR: Cristina Armijos

De forma global podemos afirmar que en la mayoría de los casos las habilidades encontradas, son mejores en aquellos gerentes con mayor formación académica, siendo la única excepción la habilidad de motivación y valores que es más fuerte entre los tecnólogos que entre los graduados o egresados de universidad.

Este resultado no sorprende pues es apenas lógico ya que a pesar de que el desarrollo de habilidades no es algo que pueda enseñarse en

un aula de clases, las bases y teoría, si pueden ser implantadas para que los gerentes trabajen sobre ello.

#### 5.6.1.6 Perfil profesional

En este caso por el tipo de muestra, se facilita el análisis si lo hacemos por sector ya que los subsectores individualmente no nos dicen mucho.

La muestra se encuentra dividida de la siguiente forma:

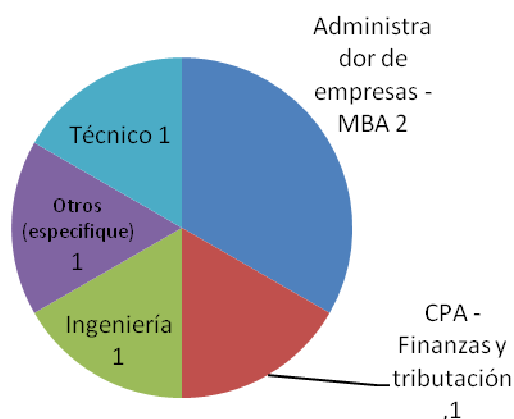


GRÁFICO # 53.- Distribución de la muestra por perfil profesional en el sector de fabricación de muebles y otras industrias NCP  
 FUENTE: Propia, encuesta de habilidades gerenciales aplicada a gerentes.  
 ELABORADO POR: Cristina Armijos

Los Administradores de empresas- MBA preponderan dentro de este sector.



PERFIL PROFESIONAL	MUESTRA	PREGUNTAS X HABILIDAD	PUNTAJE MAXIMO X PREGUNTA	PUNTAJE MAXIMO POSIBLE
Administrador de empresas - MBA	2	20	5	200
CPA - Finanzas y tributación	1	20	5	100
Ingeniería	1	20	5	100
Otros (especifique)	1	20	5	100
Técnico	1	20	5	100

CUADRO # 38.- Distribución de la muestra por perfil profesional en el sector de fabricación de muebles

FUENTE: Propia, encuesta de habilidades gerenciales aplicada a gerentes.

ELABORADO POR: Cristina Armijos

PERFIL PROFESIONAL	HABILIDAD			
	Analítica	Emocional	Interpersonal	Motivación y valores
Administrador de empresas - MBA	158	142	160	165
CPA - Finanzas y tributación	80	64	72	74
Ingeniería	83	88	92	93
Otros (especifique)	74	57	63	62
Técnico	78	70	74	86
<b>Grand Total</b>	<b>473</b>	<b>421</b>	<b>461</b>	<b>480</b>

CUADRO # 39 Puntaje obtenido por formación académica en el sector de fabricación de muebles.

FUENTE: Propia, encuesta de habilidades gerenciales aplicada a gerentes.

ELABORADO POR: Cristina Armijos

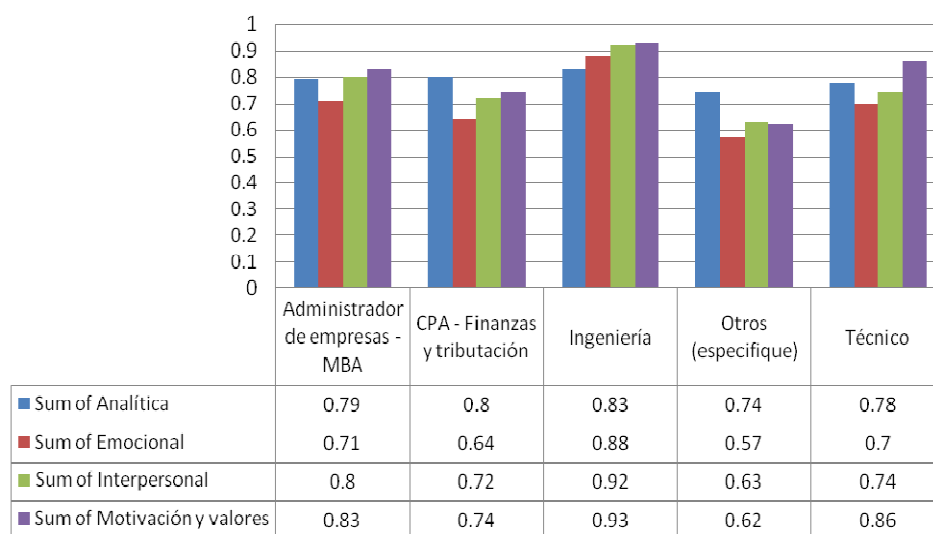


GRÁFICO # 54.- Desarrollo de habilidades por perfil profesional en el sector de muebles y otras industrias NCP.

FUENTE: Propia, encuesta de habilidades gerenciales aplicada a gerentes.  
ELABORADO POR: Cristina Armijos

Podemos ver que el perfil más completo en cuanto a habilidades gerenciales lo tienen los ingenieros, que se presentan con supremacía en todas las habilidades propuestas por Schein.

Entre los cuatro perfiles restantes, los gerentes CPA, finanzas y tributación, poseen la mayor capacidad analítica. En cuanto a habilidad de motivación y valores, los técnicos tienen el segundo porcentaje más elevado, y los MBA, administradores de empresas se encuentran mejor posicionados en las habilidades interpersonales y emocionales.

#### 5.6.2 Sector de fabricación de productos textiles; subsector de fabricación de otros productos textiles NCP y artículos de punto y ganchillo.

##### 5.6.2.1 Género.

Considerando esta variable, la muestra de este sector se encuentra dividida de la siguiente manera:

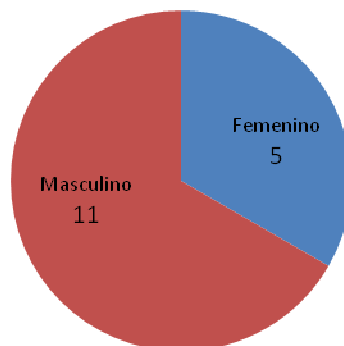


GRÁFICO # 55.- Distribución de la muestra por género en el sector textil  
 FUENTE: Propia, encuesta de habilidades gerenciales aplicada a gerentes.  
 ELABORADO POR: Cristina Armijos

Vemos que en este sector preponderan los gerentes de género masculino.

Si realizamos la división de la muestra, incluyendo sub-sectores, tenemos:

SUBSECTOR	GENERO	MUESTRA	PREGUNTAS X HABILIDAD	PUNTAJE MAXIMO X PREGUNTA	PUNTAJE MAXIMO POSIBLE
FABRICACIÓN DE OTROS PRODUCTOS TEXTILES N.C.P	Femenino	2	20	5	200
	Masculino	8	20	5	800
FABRICACIÓN DE TEJIDOS Y ARTÍCULOS DE PUNTO Y GANCHILLO	Femenino	3	20	5	300
	Masculino	3	20	5	300

CUADRO # 40.- Distribución de la muestra por género en el sector de fabricación de productos textiles y sus respectivos subsectores.  
 FUENTE: Propia, encuesta de habilidades gerenciales aplicada a gerentes.  
 ELABORADO POR: Cristina Armijos

SUB SECTOR	GENERO	HABILIDAD			
		Analítica	Emocional	Interpersonal	Motivación y valores
FABRICACIÓN DE OTROS PRODUCTOS TEXTILES N.C.P	Femenino	164	134	157	167
	Masculino	650	613	668	672
FABRICACIÓN DE TEJIDOS Y ARTÍCULOS DE PUNTO Y GANCHILLO	Femenino	227	199	223	228
	Masculino	239	236	246	260

CUADRO # 41.- Puntaje obtenido por género en el sector de fabricación de productos textiles y sus respectivos subsectores.  
 FUENTE: Propia, encuesta de habilidades gerenciales aplicada a gerentes.  
 ELABORADO POR: Cristina Armijos

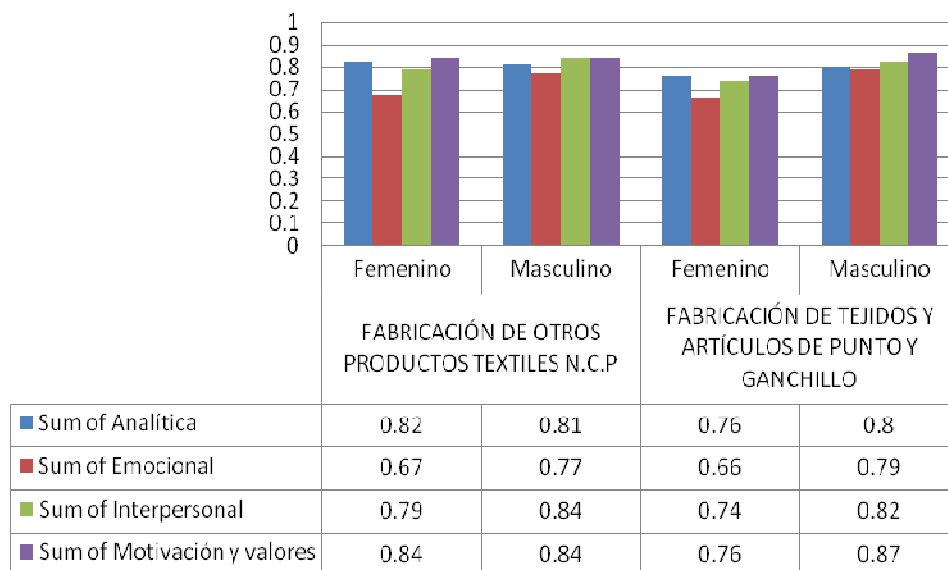


GRÁFICO # 56.- Desarrollo de habilidades gerenciales por género en el sector productos textiles y sus respectivos subsectores.

FUENTE: Propia, encuesta de habilidades gerenciales aplicada a gerentes.

ELABORADO POR: Cristina Armijos

El subsector de fabricación de tejidos y artículos de punto y ganchillo, vemos una clara ventaja entre los hombres, quienes han desarrollado mayormente las 4 habilidades, en relación con las mujeres.

En el subsector de otros productos textiles NCP, en cambio, no encontramos dicha ventaja de los hombres sobre las mujeres. En este subsector, los hombres tienen más desarrolladas las habilidades interpersonal y emocional, sin embargo, las mujeres tienen más habilidad analítica. El desarrollo de la habilidad de motivación y valores es parejo entre ambos géneros.

Al no haber unanimidad entre los dos subsectores, se hace necesario el análisis general del sector para encontrar una tendencia global en este sector de la industria manufacturera.

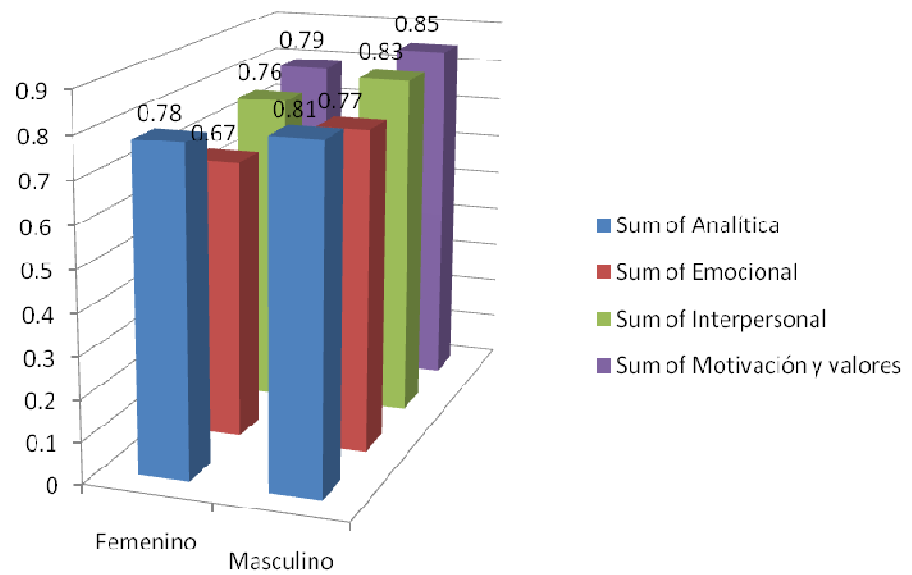


GRÁFICO # 57.- Desarrollo de habilidades gerenciales por género en el sector productos textiles

FUENTE: Propia, encuesta de habilidades gerenciales aplicada a gerentes.

ELABORADO POR: Cristina Armijos

Globalmente hablando, podemos ver más claramente la ventaja que llevan los hombres en el desarrollo de las habilidades gerenciales. En comparación con las mujeres, sus porcentajes son mejores en todas las habilidades, sobretodo en la emocional donde su puntaje alcanza un 10% más que las mujeres.

#### 5.6.2.2 Nivel jerárquico

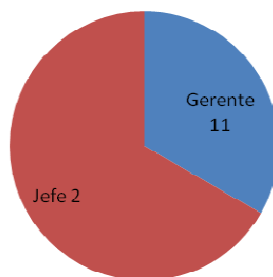


GRÁFICO # 58.- Distribución de la muestra por nivel jerárquico en el sector textil

FUENTE: Propia, encuesta de habilidades gerenciales aplicada a gerentes.

ELABORADO POR: Cristina Armijos

Vemos una clara preponderancia de los gerentes dentro de este sector.

La división por subsectores es la siguiente:

SUBSECTOR	NIVEL JERÁRQUICO	MUESTRA	PREGUNTAS X HABILIDAD	PUNTAJE MAXIMO X PREGUNTA	PUNTAJE MAXIMO POSIBLE
FABRICACIÓN DE OTROS PRODUCTOS TEXTILES N.C.P	Gerente	7	20	5	700
	Jefe	2	20	5	200
	Supervisor	1	20	5	100
FABRICACIÓN DE TEJIDOS Y ARTÍCULOS DE PUNTO Y GANCHILLO	Gerente	4	20	5	400
	Supervisor	2	20	5	200

CUADRO # 42.- Distribución de la muestra por nivel jerárquico en el sector de fabricación de productos textiles y sus respectivos subsectores.

FUENTE: Propia, encuesta de habilidades gerenciales aplicada a gerentes.

ELABORADO POR: Cristina Armijos

SUB SECTOR	NIVEL JERÁRQUICO	HABILIDAD			
		Analítica	Emocional	Interpersonal	Motivación y valores
FABRICACIÓN DE OTROS PRODUCTOS TEXTILES N.C.P	Gerente	568	534	583	589
	Jefe	158	133	153	164
	Supervisor	88	80	89	86
FABRICACIÓN DE TEJIDOS Y ARTÍCULOS DE PUNTO Y GANCHILLO	Gerente	315	316	338	350
	Supervisor	151	119	131	138

CUADRO # 43.- Puntaje obtenido por nivel jerárquico en el sector de fabricación de productos textiles y sus respectivos subsectores.

FUENTE: Propia, encuesta de habilidades gerenciales aplicada a gerentes.

ELABORADO POR: Cristina Armijos

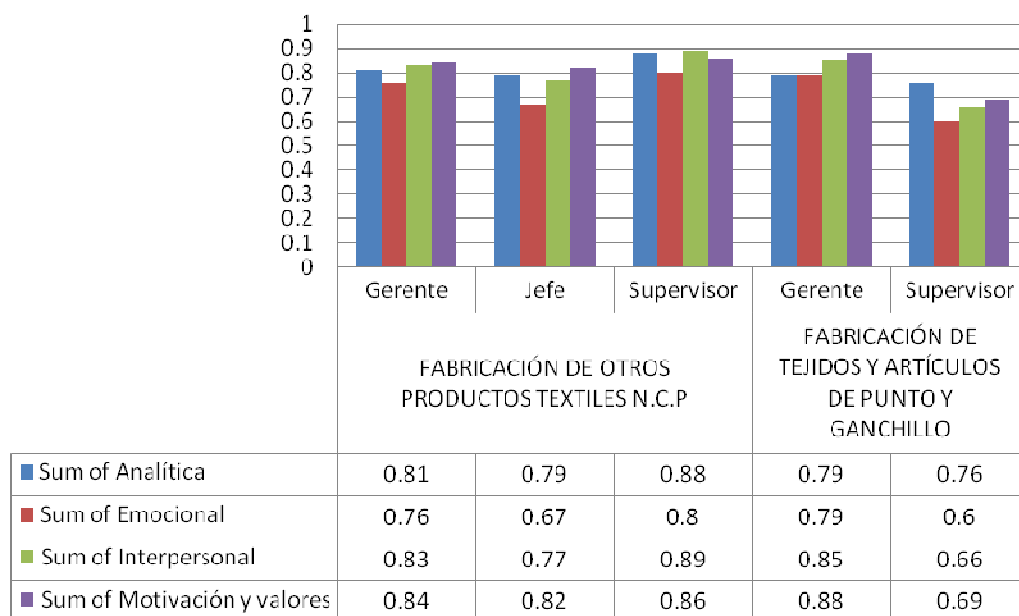


GRÁFICO # 59.- Desarrollo de habilidades por nivel jerárquico en el sector de productos textiles y sus respectivos subsectores

FUENTE: Propia, encuesta de habilidades gerenciales aplicada a gerentes.

ELABORADO POR: Cristina Armijos

En estos dos subsectores podemos encontrar dos escenarios completamente contradictorios; mientras que el subsector de fabricación de tejidos y artículos de punto y ganchillo existe una clara relación directamente proporcional entre el nivel jerárquico y el mayor desarrollo de las habilidades gerenciales, en el subsector de otros productos textiles NCP no hay tal relación, por el contrario, los supervisores son los que presentan mejor desempeño en cuanto a las cuatro habilidades gerenciales.

Los gerentes ocupan el segundo lugar en todas las habilidades, mientras que los jefes quedan relegados a un tercer puesto.

Analizaremos el perfil global de sector con respecto a esta variable para poder obtener la tendencia del sector.

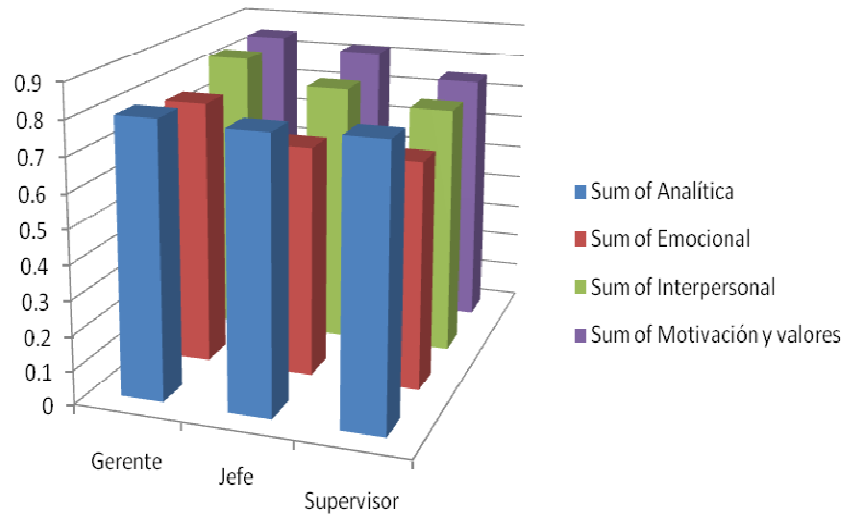


GRÁFICO # 60.- Desarrollo de habilidades por nivel jerárquico en el sector de productos textiles.

FUENTE: Propia, encuesta de habilidades gerenciales aplicada a gerentes.

ELABORADO POR: Cristina Armijos

En este sector como tal, vemos que a excepción de la habilidad analítica que se ve muy pareja en todos los niveles, las demás habilidades presentan un mejor puntaje conforme avanza el nivel jerárquico.

Es decir el nivel jerárquico si influye en un mejor desempeño en cuanto a habilidades gerenciales.

#### 5.6.2.3 Rango de edad:

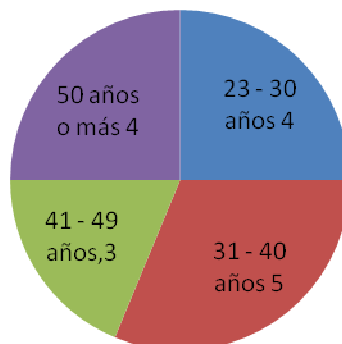




GRÁFICO # 61.- Distribución de la muestra por años de edad en el sector textil  
 FUENTE: Propia, encuesta de habilidades gerenciales aplicada a gerentes.  
 ELABORADO POR: Cristina Armijos

A pesar de que la muestra se encuentra dividida entre varias alternativas, el rango preponderante se encuentra entre los 31 y 40 años de edad.

SUBSECTOR	RANGO DE EDAD	MUESTRA	PREGUNTAS X HABILIDAD	PUNTAJE MAXIMO X PREGUNTA	PUNTAJE MAXIMO POSIBLE
FABRICACIÓN DE OTROS PRODUCTOS TEXTILES N.C.P	23 - 30 años	4	20	5	400
	31 - 40 años	4	20	5	400
	41 - 49 años	2	20	5	200
FABRICACIÓN DE TEJIDOS Y ARTÍCULOS DE PUNTO Y GANCHILLO	31 - 40 años	1	20	5	100
	41 - 49 años	1	20	5	100
	50 años o más	4	20	5	400

CUADRO # 44.- Distribución de la muestra por edad en el sector de fabricación de productos textiles y sus respectivos subsectores.  
 FUENTE: Propia, encuesta de habilidades gerenciales aplicada a gerentes.  
 ELABORADO POR: Cristina Armijos

SUB SECTOR	RANGO DE EDAD	HABILIDAD			
		Analítica	Emocional	Interpersonal	Motivación y valores
FABRICACIÓN DE OTROS PRODUCTOS TEXTILES N.C.P	23 - 30 años	311	288	309	325
	31 - 40 años	343	312	348	342
	41 - 49 años	160	147	168	172
FABRICACIÓN DE TEJIDOS Y ARTÍCULOS DE PUNTO Y GANCHILLO	31 - 40 años	76	58	69	66
	41 - 49 años	75	61	62	72
	50 años o más	315	316	338	350
Grand Total		1280	1182	1294	1327

CUADRO # 45.- Puntaje obtenido por edad en el sector de fabricación de productos textiles y sus respectivos subsectores  
 FUENTE: Propia, encuesta de habilidades gerenciales aplicada a gerentes.  
 ELABORADO POR: Cristina Armijos

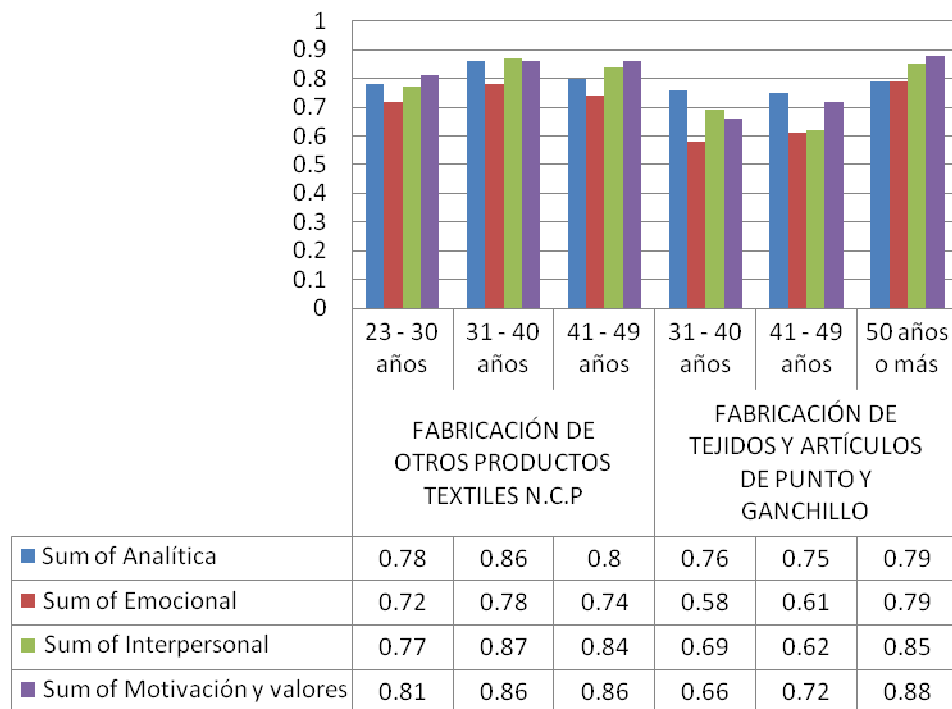


GRÁFICO # 62.- Desarrollo de habilidades por rango de edad en el sector de textil y sus respectivos subsectores.

FUENTE: Propia, encuesta de habilidades gerenciales aplicada a gerentes.

ELABORADO POR: Cristina Armijos

Dentro del subsector de otros productos textiles NCP vemos que los gerentes que se encuentran en un rango de 31 a 40 años son los más completos en cuanto a habilidades gerenciales.

Sin embargo en el sector de tejidos y artículos de punto y ganchillo hay una relación directa entre la edad del gerente y el desarrollo de las habilidades gerenciales.

Si analizamos el sector como conjunto tenemos:

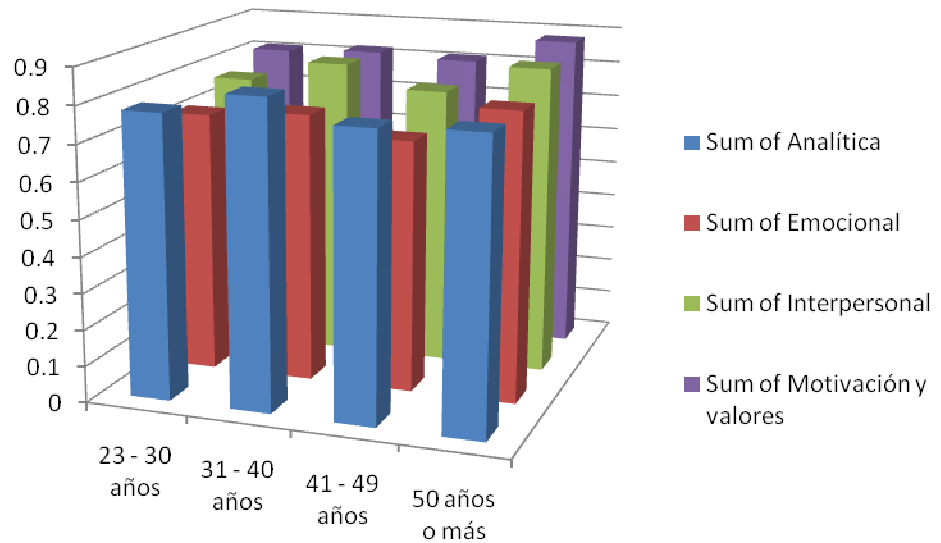


GRÁFICO # 63.- Desarrollo de habilidades por rango de edad en el sector de textil.

FUENTE: Propia, encuesta de habilidades gerenciales aplicada a gerentes.

ELABORADO POR: Cristina Armijos

En su mayoría los gerentes mayores a 50 años tienen mejor nivel de desarrollo de las habilidades gerenciales, excepto en la habilidad analítica, donde los gerentes entre 31 a 40 años presentan mejor puntaje.

Podemos concluir que no existe una relación estrecha entre la edad y el desarrollo de las habilidades gerenciales, sin embargo existen dos rangos de edad, en donde vemos que los gerentes alcanzan mejores niveles, esto es cuando llegan a ser mayores de 50 años, es decir tienen una combinación de sabiduría, conocimientos y experiencia propias de su edad; y cuando están entre los 31 a 40 años, que coincidentemente es el rango donde encontramos el mayor número de gerentes.

## 5.6.2.4 Años de experiencia:



GRÁFICO # 64.- Distribución de la muestra por años de experiencia en el sector textil

FUENTE: Propia, encuesta de habilidades gerenciales aplicada a gerentes.

ELABORADO POR: Cristina Armijos

Al igual que en el sector anterior, los gerentes con más de 8 años de experiencia preponderan en este sector.

Si tomamos en cuenta los sub-sectores, la muestra se encuentra distribuida así:

SUBSECTOR	RANGO DE EDAD	MUESTRA	PREGUNTAS X HABILIDAD	PUNTAJE MAXIMO X PREGUNTA	PUNTAJE MAXIMO POSIBLE
FABRICACIÓN DE OTROS PRODUCTOS TEXTILES N.C.P	0 - 3 años	4	20	5	400
	4 - 7 años	3	20	5	300
	Más de 8 años	3	20	5	300
FABRICACIÓN DE TEJIDOS Y ARTÍCULOS DE PUNTO Y GANCHILLO	4 - 7 años	2	20	5	200
	Más de 8 años	4	20	5	400

CUADRO # 46.- Distribución de la muestra por años de experiencia en el sector de fabricación de productos textiles y sus respectivos subsectores.

FUENTE: Propia, encuesta de habilidades gerenciales aplicada a gerentes.

ELABORADO POR: Cristina Armijos

SUB SECTOR	RANGO DE EDAD	HABILIDAD			
		Analítica	Emocional	Interpersonal	Motivación y valores
FABRICACIÓN DE OTROS PRODUCTOS TEXTILES N.C.P	0 - 3 años	313	304	321	331
	4 - 7 años	249	221	250	251
	Más de 8 años	252	222	254	257
FABRICACIÓN DE TEJIDOS Y ARTÍCULOS DE PUNTO Y GANCHILLO	4 - 7 años	155	133	147	148
	Más de 8 años	311	302	322	340
<b>Grand Total</b>		<b>1280</b>	<b>1182</b>	<b>1294</b>	<b>1327</b>

CUADRO # 47.- Puntaje obtenido por años de experiencia en el sector de fabricación de productos textiles y sus respectivos subsectores.

FUENTE: Propia, encuesta de habilidades gerenciales aplicada a gerentes.

ELABORADO POR: Cristina Armijos

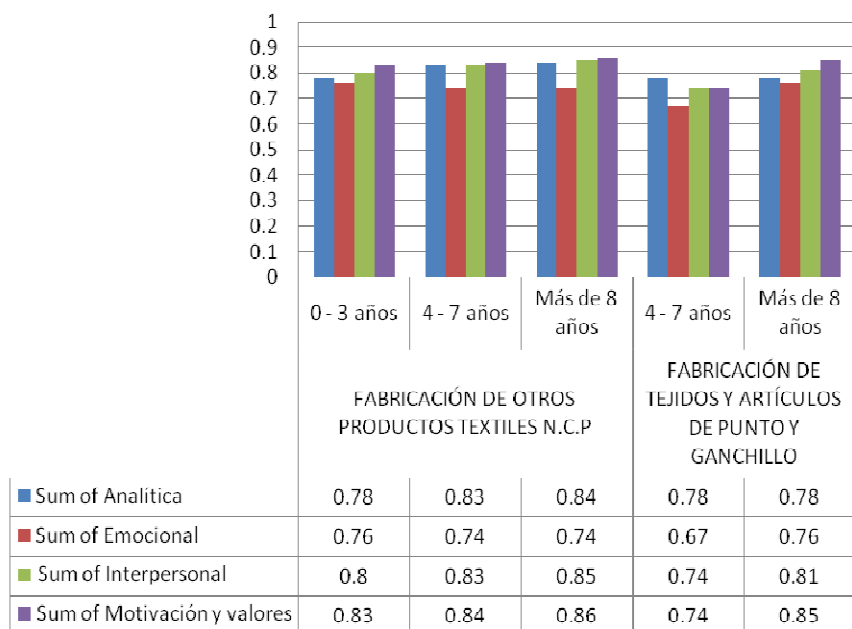


GRÁFICO # 65.- Desarrollo de habilidades por años de experiencia en el sector de productos textiles y sus respectivos subsectores.

FUENTE: Propia, encuesta de habilidades gerenciales aplicada a gerentes.

ELABORADO POR: Cristina Armijos

En esta variable podemos identificar más fácilmente que los años de experiencia en ambos subsectores, definitivamente influyen en crear un mejor perfil de los gerentes en cuanto a habilidades gerenciales, con excepción de la habilidad emocional en otros productos textiles NCP, donde el mayor desarrollo se encuentra en los gerentes que

tienen entre 0 y 3 años de experiencia, en todos los otros casos mientras mayor experiencia posee el gerente, mayor es el porcentaje de desarrollo de las diferentes habilidades.

#### 5.6.2.5 Formación académica

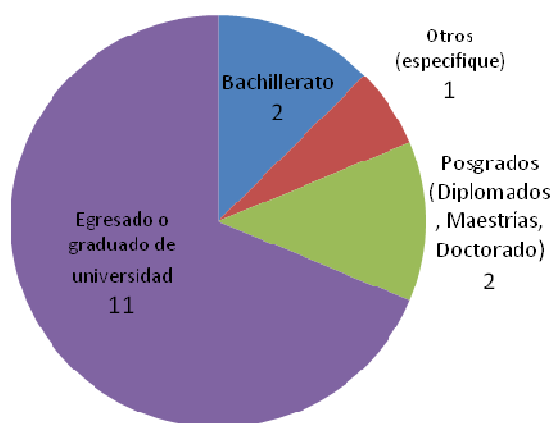


GRÁFICO # 66.- Distribución de la muestra por formación académica en el sector textil

FUENTE: Propia, encuesta de habilidades gerenciales aplicada a gerentes.

ELABORADO POR: Cristina Armijos

Nuevamente se repite la tendencia del sector anterior donde los gerentes egresados o graduados de la universidad preponderan dentro de la muestra recogida.

SUBSECTOR	FORMACION ACADÉMICA MAS ALTA	MUESTRA	PREGUNTAS X HABILIDAD	PUNTAJE MAXIMO X PREGUNTA	PUNTAJE MAXIMO POSIBLE
FABRICACIÓN DE OTROS PRODUCTOS TEXTILES N.C.P	Otros (especifique)	7	20	5	700
	Posgrados(Diplomados, Maestrías, Doctorado)	1	20	5	100
	Egresado o graduado de universidad	2	20	5	200
FABRICACIÓN DE TEJIDOS Y ARTÍCULOS DE PUNTO Y GANCHILLO	Bachillerato	2	20	5	200
	Egresado o graduado de universidad	4	20	5	400

CUADRO # 48.- Distribución de la muestra por formación académica en el sector textil y sus respectivos subsectores

FUENTE: Propia, encuesta de habilidades gerenciales aplicada a gerentes.

ELABORADO POR: Cristina Armijos

SUB SECTOR	FORMACION ACADÉMICA MAS ALTA	HABILIDAD			
		Analítica	Emocional	Interpersonal	Motivación y valores
FABRICACIÓN DE OTROS PRODUCTOS TEXTILES N.C.P	Otros (especifique)	88	80	89	86
	Posgrados(Diplomados, Maestrías, Doctorado)	169	158	175	170
	Egresado o graduado de universidad	557	509	561	583
FABRICACIÓN DE TEJIDOS Y ARTÍCULOS DE PUNTO Y GANCHILLO	Bachillerato	151	119	131	138
	Egresado o graduado de universidad	315	316	338	350
Grand Total		1280	1182	1294	1327

CUADRO # 49.- Puntaje obtenido por formación académica en el sector textil y sus respectivos subsectores.

FUENTE: Propia, encuesta de habilidades gerenciales aplicada a gerentes.

ELABORADO POR: Cristina Armijos

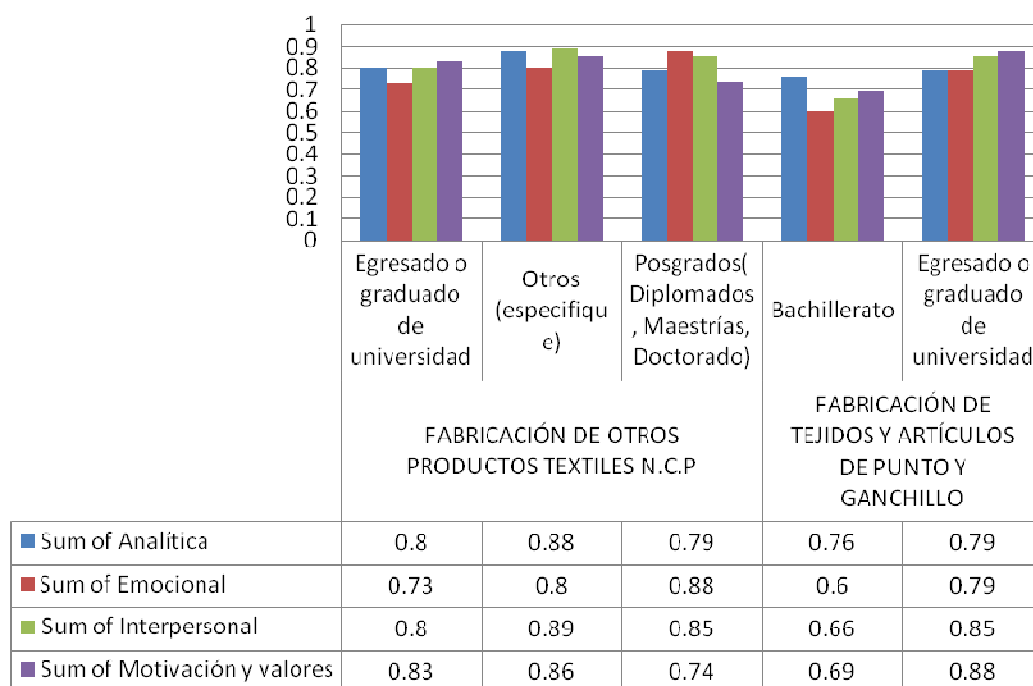


GRÁFICO # 67.- Desarrollo de habilidades por formación académica en el sector textil y sus respectivos subsectores.

FUENTE: Propia, encuesta de habilidades gerenciales aplicada a gerentes.

ELABORADO POR: Cristina Armijos

En el subsector de tejidos y artículos de punto y ganchillo, claramente se evidencia una relación directa entre el nivel de estudios y el grado de desarrollo de las habilidades gerenciales.

No es el caso del subsector de fabricación de otros productos textiles NCP, donde los porcentajes varían si relación aparente, es por esta razón que realizar el estudio del sector en conjunto, se vuelve necesario para tratar de identificar si existe o no algún tipo de relación con esta variable.

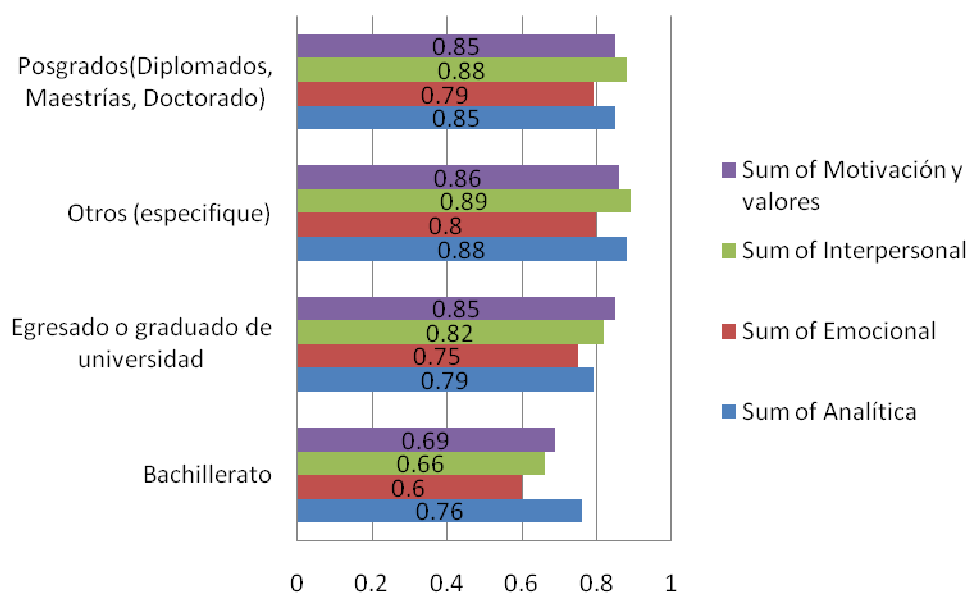


GRÁFICO # 68.- Desarrollo de habilidades por formación académica en el sector textil.

FUENTE: Propia, encuesta de habilidades gerenciales aplicada a gerentes.

ELABORADO POR: Cristina Armijos

Haciendo el análisis global del sector, el panorama hasta cierto

punto se esclarece, digo hasta cierto punto ya que



sorprendentemente encontramos mejor posicionado al nivel ubicado en “otros”.

Después de ello, vemos que los gerentes con estudios de cuarto nivel se encuentran en mejores condiciones que aquellos con estudios de tercer nivel.

Los gerentes que tan solo tienen estudios de bachillerato alcanzan niveles notablemente más bajos que aquellos con mayores estudios, por lo cual podemos concluir que efectivamente la formación académica es un factor relevante al momento de incrementar las habilidades gerenciales.

#### 5.6.2.6 Perfil profesional

La muestra del sector en conjunto, está dividida de la siguiente manera:

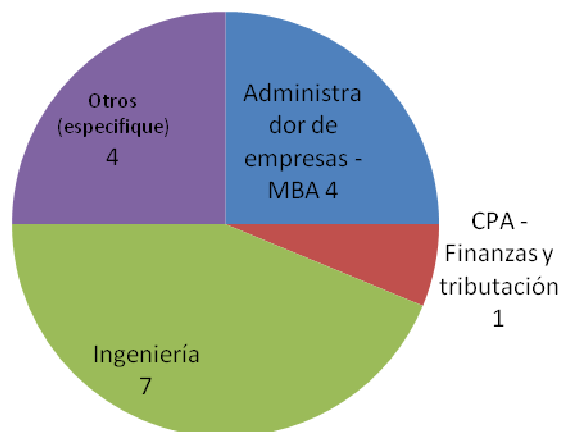


GRÁFICO # 69.- Distribución de la muestra por perfil profesional en el sector textil

FUENTE: Propia, encuesta de habilidades gerenciales aplicada a gerentes.

ELABORADO POR: Cristina Armijos

En este caso, dentro de este sector, preponderan los gerentes con título de ingeniería.

Si analizamos los sub-sectores, encontramos la siguiente distribución de la muestra:

SUBSECTOR	PERFIL PROFESIONAL	MUESTRA	PREGUNTAS X HABILIDAD	PUNTAJE MAXIMO X PREGUNTA	PUNTAJE MAXIMO POSIBLE
<b>FABRICACIÓN DE OTROS PRODUCTOS TEXTILES N.C.P</b>	Administrador de empresas - MBA	3	20	5	300
	CPA - Finanzas y tributación	1	20	5	100
	Ingeniería	5	20	5	500
	Otros (especifique)	1	20	5	100
<b>FABRICACIÓN DE TEJIDOS Y ARTÍCULOS DE PUNTO Y GANCHILLO</b>	Administrador de empresas - MBA	1	20	5	100
	Ingeniería	2	20	5	200
	Otros (especifique)	3	20	5	300

CUADRO # 50.- Distribución de la muestra por perfil profesional en el sector textil y sus respectivos subsectores

FUENTE: Propia, encuesta de habilidades gerenciales aplicada a gerentes.

ELABORADO POR: Cristina Armijos

SUB SECTOR	PERFIL PROFESIONAL	HABILIDAD			
		Analítica	Emocional	Interpersonal	Motivación y valores
<b>FABRICACIÓN DE OTROS PRODUCTOS TEXTILES N.C.P</b>	Administrador de empresas - MBA	252	229	258	256
	CPA - Finanzas y tributación	81	63	74	81
	Ingeniería	393	375	404	416
	Otros (especifique)	88	80	89	86
<b>FABRICACIÓN DE TEJIDOS Y ARTÍCULOS DE PUNTO Y GANCHILLO</b>	Administrador de empresas - MBA	76	80	92	90
	Ingeniería	157	154	161	176
	Otros (especifique)	233	201	216	222
<b>Grand Total</b>		<b>1280</b>	<b>1182</b>	<b>1294</b>	<b>1327</b>

CUADRO # 51.- Puntaje obtenido por perfil profesional en el sector textil y sus respectivos subsectores.

FUENTE: Propia, encuesta de habilidades gerenciales aplicada a gerentes.

ELABORADO POR: Cristina Armijos

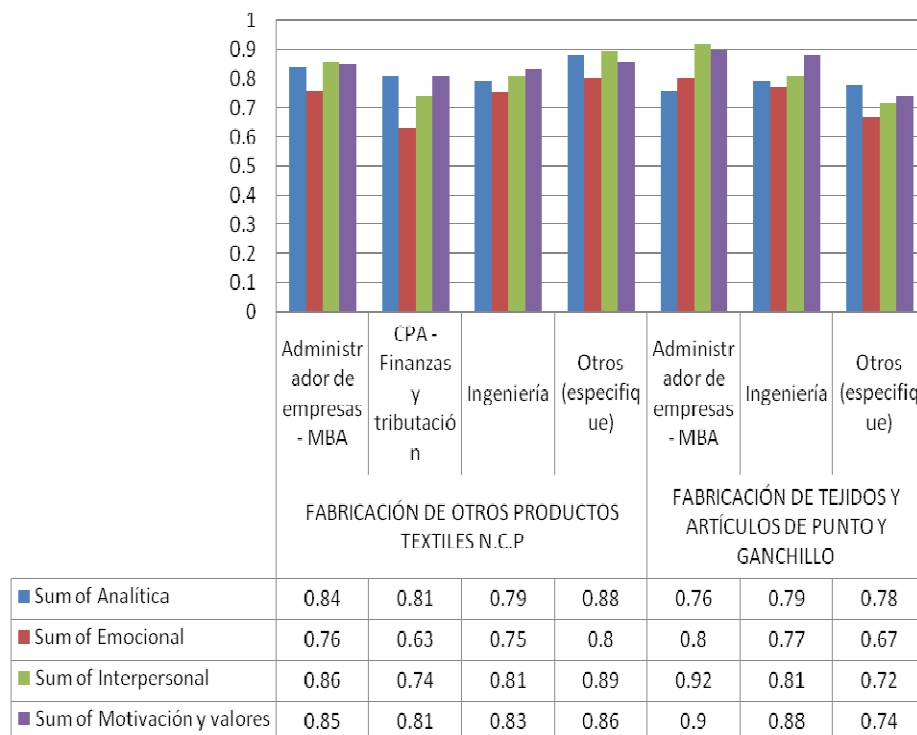


GRÁFICO # 70.- Desarrollo de habilidades por perfil profesional en el sector textil y sus respectivos subsectores

FUENTE: Propia, encuesta de habilidades gerenciales aplicada a gerentes.

ELABORADO POR: Cristina Armijos

En el subsector de tejidos y artículos de punto y ganchillo, vemos que el perfil más completo lo tienen los administradores de empresas, MBA. En el subsector de otros productos textiles, en cambio, los gerentes que se encuentran en la categoría de “otros” se perfilan como los más completos.

Sorpresivamente en esta categoría se encuentran gerentes sin estudios universitarios que se han formado en base a la experiencia

5.6.3 Sector de reciclamiento; subsectores, reciclamiento de desechos y desperdicios metálicos y no metálicos.- Dentro de este sector, dado que la muestra es muy pequeña, se analizarán las variables del sector en su conjunto.

### 5.6.3.1 Género.

Dentro de este sector, vemos que existen más gerentes de género masculino que femenino.

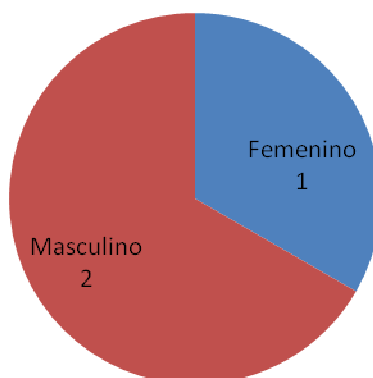


GRÁFICO # 71.- Distribución de la muestra por género en el sector de reciclamiento

FUENTE: Propia, encuesta de habilidades gerenciales aplicada a gerentes.

ELABORADO POR: Cristina Armijos

GÉNERO	MUESTRA	PREGUNTAS X HABILIDAD	PUNTAJE MAXIMO X PREGUNTA	PUNTAJE MAXIMO POSIBLE
Masculino	2	20	5	200
Femenino	1	20	5	100

CUADRO # 52.- Distribución de la muestra por género en el sector de reciclamiento

FUENTE: Propia, encuesta de habilidades gerenciales aplicada a gerentes.

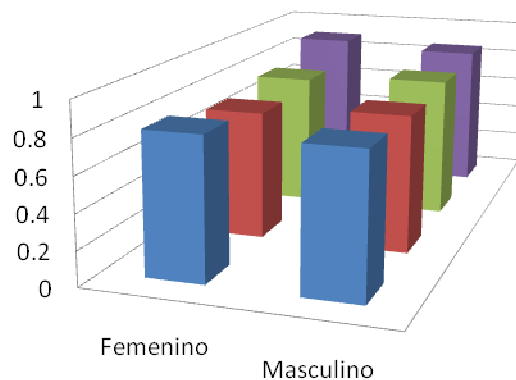
ELABORADO POR: Cristina Armijos

GÉNERO	HABILIDAD			
	Analítica	Emocional	Interpersonal	Motivación y valores
Masculino	161	157	163	171
Femenino	81	74	78	90
	<b>242</b>	<b>231</b>	<b>241</b>	<b>261</b>

CUADRO # 53.- Puntaje obtenido por género en el sector de reciclamiento

FUENTE: Propia, encuesta de habilidades gerenciales aplicada a gerentes.

ELABORADO POR: Cristina Armijos



	Femenino	Masculino
■ Sum of Analítica	0.81	0.81
■ Sum of Emocional	0.74	0.79
■ Sum of Interpersonal	0.78	0.82
■ Sum of Motivación y valores	0.9	0.86

GRÁFICO # 72.- Desarrollo de habilidades gerenciales por género en el sector de reciclamiento

FUENTE: Propia, encuesta de habilidades gerenciales aplicada a gerentes.

ELABORADO POR: Cristina Armijos

En este sector podemos apreciar que la habilidad analítica es pareja para ambos géneros; por otro lado, los hombres llevan ventaja en las habilidades interpersonales y emocionales., en las cuales presentan mejores resultados, las mujeres sin embargo, se muestran con un mejor desarrollo de las habilidades de motivación y valores.

En conclusión, no existe una ventaja significativa de ninguno de los dos géneros, en comparación con el otro.

## 5.6.3.2 Nivel jerárquico

NIVEL JERARQUICO	MUESTRA	PREGUNTAS X HABILIDAD	PUNTAJE MAXIMO X PREGUNTA	PUNTAJE MAXIMO POSIBLE
Gerente	1	20	5	100
Supervisor	2	20	5	200

CUADRO # 54.- Distribución de la muestra por nivel jerárquico en el sector reciclamiento

FUENTE: Propia, encuesta de habilidades gerenciales aplicada a gerentes.

ELABORADO POR: Cristina Armijos

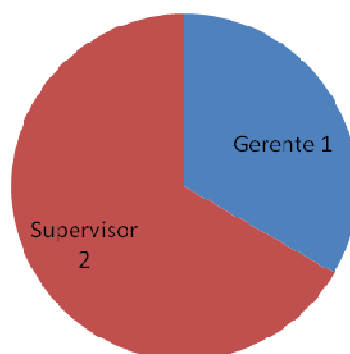


GRÁFICO #3.- Distribución de la muestra por nivel jerárquico en el sector de reciclamiento

FUENTE: Propia, encuesta de habilidades gerenciales aplicada a gerentes.

ELABORADO POR: Cristina Armijos

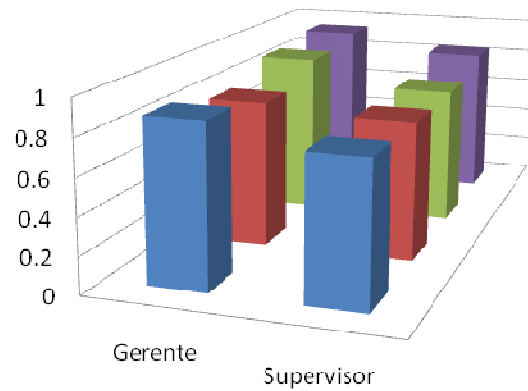
Dentro de este sector predominan los supervisores.

NIVEL JERÁRQUICO	HABILIDAD			
	Analítica	Emocional	Interpersonal	Motivación y valores
Gerente	88	80	90	94
Supervisor	154	151	151	167
<b>Grand Total</b>	<b>242</b>	<b>231</b>	<b>241</b>	<b>261</b>

CUADRO # 55.- Puntaje obtenido por nivel jerárquico en el sector de reciclamiento

FUENTE: Propia, encuesta de habilidades gerenciales aplicada a gerentes.

ELABORADO POR: Cristina Armijos



	Gerente	Supervisor
■ Sum of Analítica	0.88	0.77
■ Sum of Emocional	0.8	0.76
■ Sum of Interpersonal	0.9	0.76
■ Sum of Motivación y valores	0.94	0.84

GRÁFICO # 74.- Desarrollo de habilidades por nivel jerárquico en el sector de reciclamiento

FUENTE: Propia, encuesta de habilidades gerenciales aplicada a gerentes.

ELABORADO POR: Cristina Armijos

Vemos una clara diferencia en el desarrollo de las habilidades gerenciales según el nivel jerárquico, los gerentes son considerablemente superiores en las cuatro habilidades, por lo cual confirmamos que existe una estrecha relación entre el nivel jerárquico y el alcance de un mejor nivel en cuanto a habilidades se refiere, dentro de los gerentes de este sector

## 5.6.3.3 Rango de edad

RANGO DE EDAD	MUESTRA	PREGUNTAS X HABILIDAD	PUNTAJE MAXIMO X PREGUNTA	PUNTAJE MAXIMO POSIBLE
23 - 30 años	2	20	5	200
41 - 49 años	1	20	5	100

CUADRO # 56.- Distribución de la muestra por edad en el sector de reciclamiento

FUENTE: Propia, encuesta de habilidades gerenciales aplicada a gerentes.

ELABORADO POR: Cristina Armijos

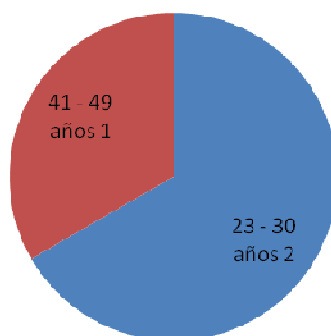


GRÁFICO # 75.- Distribución de la muestra por años de edad en el sector de reciclamiento

FUENTE: Propia, encuesta de habilidades gerenciales aplicada a gerentes.

ELABORADO POR: Cristina Armijos

Vemos que en este sector, los gerentes jóvenes entre 23 y 30 años son mayoría, según la muestra obtenida.

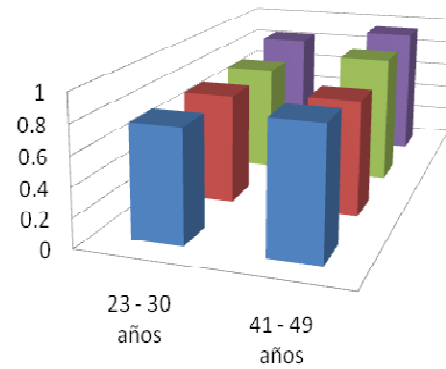
RANGO DE EDAD	HABILIDAD			
	Analítica	Emocional	Interpersonal	Motivación y valores
23 - 30 años	154	151	151	167
41 - 49 años	88	80	90	94
<b>Grand Total</b>	<b>242</b>	<b>231</b>	<b>241</b>	<b>261</b>

CUADRO # 57.- Puntaje obtenido por edad en el sector de reciclamiento

FUENTE: Propia, encuesta de habilidades gerenciales aplicada a gerentes.

ELABORADO POR: Cristina Armijos





	23 - 30 años	41 - 49 años
■ Sum of Analítica	0.77	0.88
■ Sum of Emocional	0.76	0.8
■ Sum of Interpersonal	0.76	0.9
■ Sum of Motivación y valores	0.84	0.94

GRÁFICO # 76.- Desarrollo de habilidades por rango de edad en el sector de reciclamiento.

FUENTE: Propia, encuesta de habilidades gerenciales aplicada a gerentes.

ELABORADO POR: Cristina Armijos

Una vez más encontramos relación entre la edad del gerente y sus habilidades gerenciales, claramente aquellos gerentes con mayor rango de edad, han alcanzado mejores niveles de desarrollo de las cuatro habilidades gerenciales que aquellos gerentes más jóvenes. Esto no es de sorprender pues es el resultado lógico esperado, un gerente mas adulto, tiene niveles de responsabilidad, experiencia y madurez más altos que un gerente que se encuentra entre los 23 y 30 años de edad, quien apenas está incursionando en el mundo de la gerencia.

## 5.6.3.4 Años de experiencia

AÑOS DE EXPERIENCIA	MUESTRA	PREGUNTAS X HABILIDAD	PUNTAJE MAXIMO X PREGUNTA	PUNTAJE MAXIMO POSIBLE
0 - 3 años	1	20	5	100
4 - 7 años	1	20	5	100
Más de 8 años	1	20	5	100

CUADRO # 58.- Distribución de la muestra por años de experiencia en el sector de reciclamiento.

FUENTE: Propia, encuesta de habilidades gerenciales aplicada a gerentes.

ELABORADO POR: Cristina Armijos



GRÁFICO # 77.- Distribución de la muestra por años de experiencia en el sector de reciclamiento

FUENTE: Propia, encuesta de habilidades gerenciales aplicada a gerentes.

ELABORADO POR: Cristina Armijos

Dentro de este sector no existe preponderancia de ningún rango años de experiencia, la muestra se encuentra equitativamente distribuida.

AÑOS DE EXPERIENCIA	HABILIDAD			
	Analítica	Emocional	Interpersonal	Motivación y valores
0 - 3 años	81	74	78	90
4 - 7 años	73	77	73	77
Más de 8 años	88	80	90	94
	<b>242</b>	<b>231</b>	<b>241</b>	<b>261</b>

CUADRO # 59.- Puntaje obtenido por años de experiencia en el sector de fabricación de reciclamiento.

FUENTE: Propia, encuesta de habilidades gerenciales aplicada a gerentes.

ELABORADO POR: Cristina Armijos

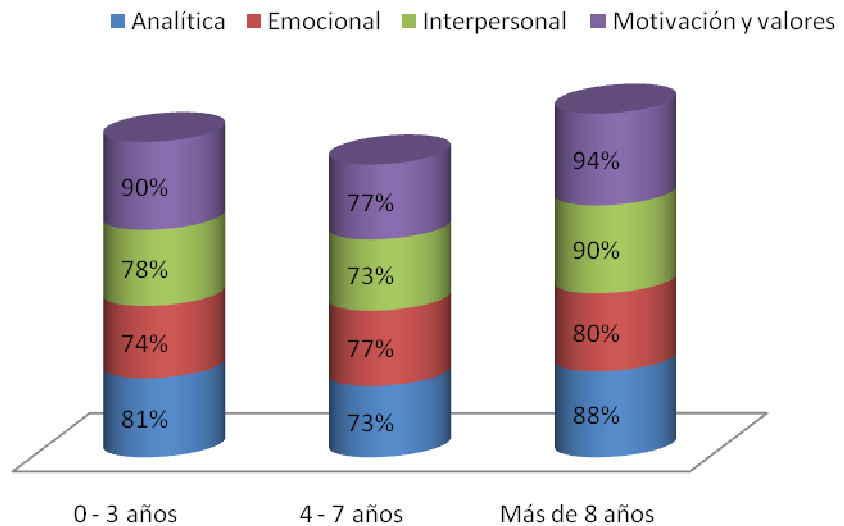


GRÁFICO # 78.- Desarrollo de habilidades por años de experiencia en el sector de reciclamiento.

FUENTE: Propia, encuesta de habilidades gerenciales aplicada a gerentes.

ELABORADO POR: Cristina Armijos

Esta variable no nos permite obtener una relación clara entre el número de años de experiencia y las habilidades gerenciales. Si bien, los gerentes que llevan más de 8 años desempeñando cargos gerenciales han podido desarrollar niveles bastante altos en las cuatro habilidades, superando así a aquellos con menos experiencia, si realizamos una comparación entre las otras dos opciones posibles, vemos que los gerentes novatos, es decir, con 0 a 3 años de experiencia, han alcanzado mejores niveles en 3 de las 4 habilidades gerenciales, en comparación a aquellos que tienen en su haber entre

4 y 7 años de experiencia; siendo la única excepción, la habilidad emocional.

Quizá resulte curioso y un tanto extraño el obtener este resultado, pero si tomamos en cuenta que los gerentes que apenas comienzan a desempeñarse como tales, deben provenir de cargos inferiores, es decir, conocen lo que significa estar del otro lado de la mesa, por lo cual, pueden sentirse más cercanos a los que hasta hace poco fueron sus compañeros y hoy son sus colaboradores, permitiendo de esta manera una comunicación y retroalimentación más directa, razón por la cual hoy los vemos mejor posicionados que aquellos gerentes con más años de experiencia.

#### 5.6.3.5 Formación académica

FORMACION ACADEMICA	MUESTRA	PREGUNTAS X HABILIDAD	PUNTAJE MAXIMO X PREGUNTA	PUNTAJE MAXIMO POSIBLE
Posgrados(Diplomados, Maestrías, Doctorado)	1	20	5	100
Egresado o graduado de universidad	1	20	5	100
Tecnología	1	20	5	100

CUADRO # 60.- Distribución de la muestra por formación académica en el sector de reciclamiento.

FUENTE: Propia, encuesta de habilidades gerenciales aplicada a gerentes.

ELABORADO POR: Cristina Armijos

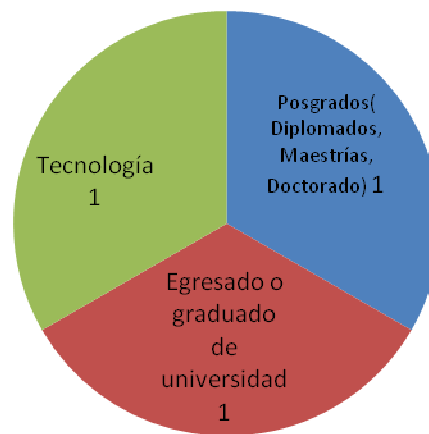


GRÁFICO # 79.- Distribución de la muestra por formación académica en el sector de reciclamiento

FUENTE: Propia, encuesta de habilidades gerenciales aplicada a gerentes.

ELABORADO POR: Cristina Armijos

Al igual que en el caso anterior no existe una formación académica preponderante, la muestra indica igual número de encuestados en cada alternativa.

FORMACION ACADEMICA	HABILIDAD			
	Analítica	Emocional	Interpersonal	Motivación y valores
Posgrados(Diplomados, Maestrías, Doctorado)	88	80	90	94
Egresado o graduado de universidad	81	74	78	90
Tecnología	73	77	73	77
	<b>242</b>	<b>231</b>	<b>241</b>	<b>261</b>

CUADRO # 60.- Puntaje obtenido por formación académica en el sector de reciclamiento.

FUENTE: Propia, encuesta de habilidades gerenciales aplicada a gerentes.

ELABORADO POR: Cristina Armijos

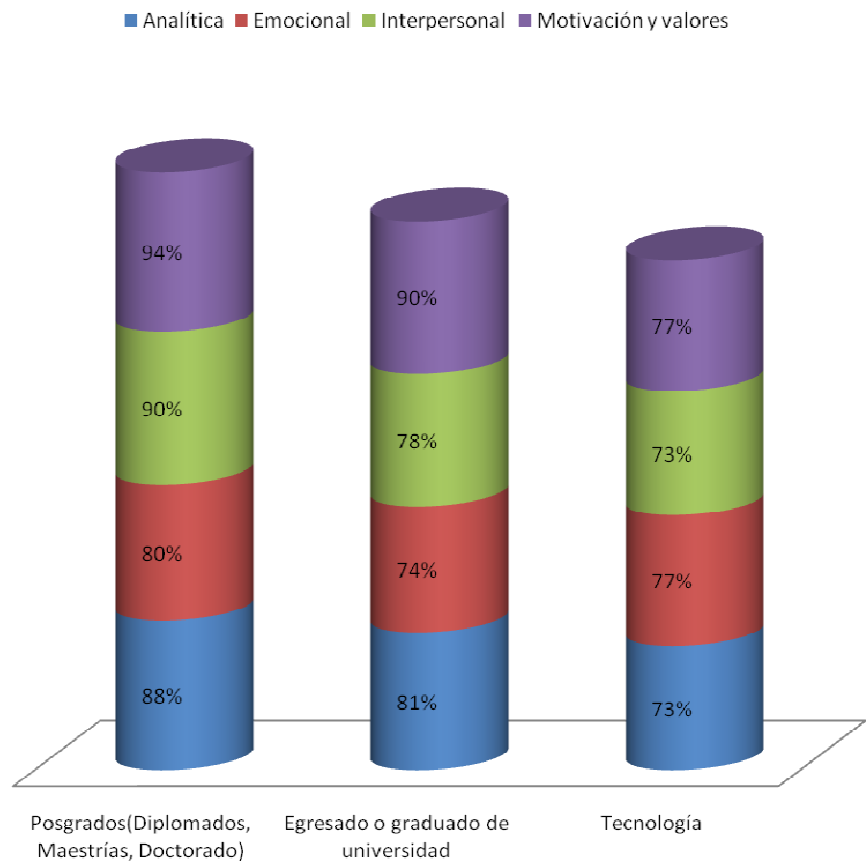


GRÁFICO # 80.- Desarrollo de habilidades por formación académica en el sector de reciclamiento.

FUENTE: Propia, encuesta de habilidades gerenciales aplicada a gerentes.

ELABORADO POR: Cristina Armijos

Dentro de este sector podemos observar que la formación académica si influye en crear un mejor perfil de habilidades gerenciales en los gerentes, tal es así que aquellos con estudios de cuarto nivel son los que mejores niveles han alcanzado en las cuatro habilidades gerenciales.

Aquellos gerentes graduados o egresados de la universidad, si bien, no alcanzan los mismos porcentajes que los gerentes con postgrados, superan en tres de las cuatro habilidades gerenciales a los tecnólogos.

Podemos comprobar entonces, que si bien la práctica es fundamental para la creación de habilidades gerenciales en los gerentes, la teoría es también una pieza clave en el desarrollo de las mismas.

#### 5.6.3.6 Perfil profesional

PERFIL PROFESIONAL	MUESTRA	PREGUNTAS X HABILIDAD	PUNTAJE MAXIMO X PREGUNTA	PUNTAJE MAXIMO POSIBLE
CPA - Finanzas y tributación	1	20	5	100
Ingeniería	2	20	5	200

CUADRO # 62.- Distribución de la muestra por perfil profesional en el de reciclamiento

FUENTE: Propia, encuesta de habilidades gerenciales aplicada a gerentes.

ELABORADO POR: Cristina Armijos

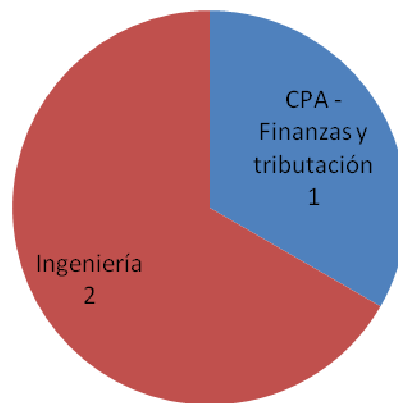


GRÁFICO # 81.- Distribución de la muestra por perfil profesional en el sector de reciclamiento

FUENTE: Propia, encuesta de habilidades gerenciales aplicada a gerentes.

ELABORADO POR: Cristina Armijos

Al igual que en el sector textil, los gerentes con perfil profesional de ingenieros, son mayoría dentro de la muestra.

PERFIL PROFESIONAL	HABILIDAD			
	Analítica	Emocional	Interpersonal	Motivación y valores
CPA - Finanzas y tributación	73	77	73	77
Ingeniería	169	154	168	184
<b>Grand Total</b>	<b>242</b>	<b>231</b>	<b>241</b>	<b>261</b>

CUADRO # 63.- Puntaje obtenido por perfil profesional en el sector de reciclamiento

FUENTE: Propia, encuesta de habilidades gerenciales aplicada a gerentes.

ELABORADO POR: Cristina Armijos

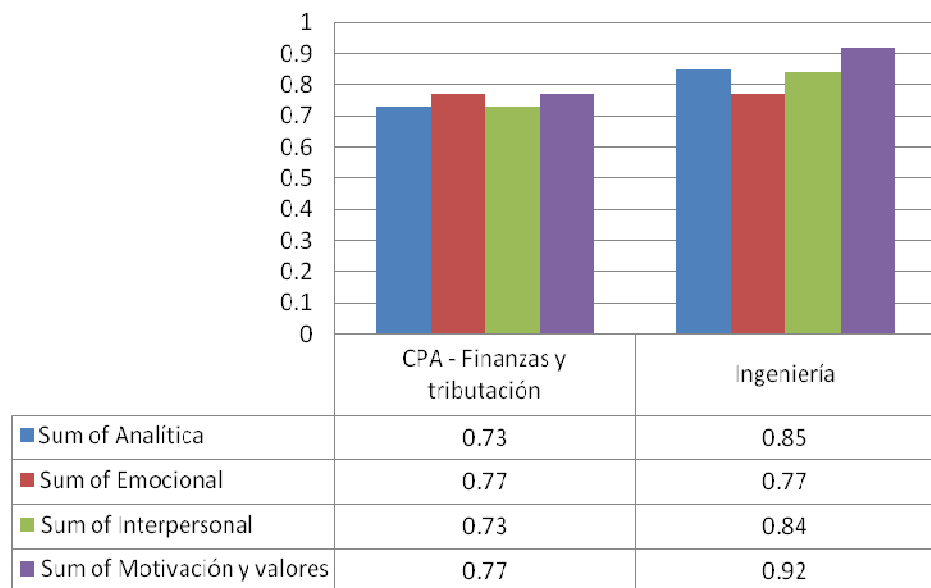


GRÁFICO # 82.- Desarrollo de habilidades por perfil profesional en el sector de reciclamiento.

FUENTE: Propia, encuesta de habilidades gerenciales aplicada a gerentes.

ELABORADO POR: Cristina Armijos

Los ingenieros llevan una considerable ventaja a aquellos profesionales especializados en contabilidad y tributación. Esto puede ser atribuido a que por concepto en contador es un profesional mucho más técnico, conoce mucho sobre su rama de trabajo, pero quizá le cueste entender las diferentes variables que afectan su trabajo. Por otro lado, el ingeniero ha sido preparado para la investigación, en muchos aspectos puede ser considerado más



flexible y es que su trabajo no está basado al 100% en leyes y legislaciones como es el caso de un contador o especializado en tributación.

A continuación podemos observar una comparación de las habilidades encontradas en los sectores analizados. Se evidencia el mejor desarrollo de las habilidades gerenciales dentro del sector de Reciclamiento, que presenta mejores porcentajes en todas las habilidades, con excepción de la Interpersonal, donde el sector textil, le lleva a penas 1% de ventaja.

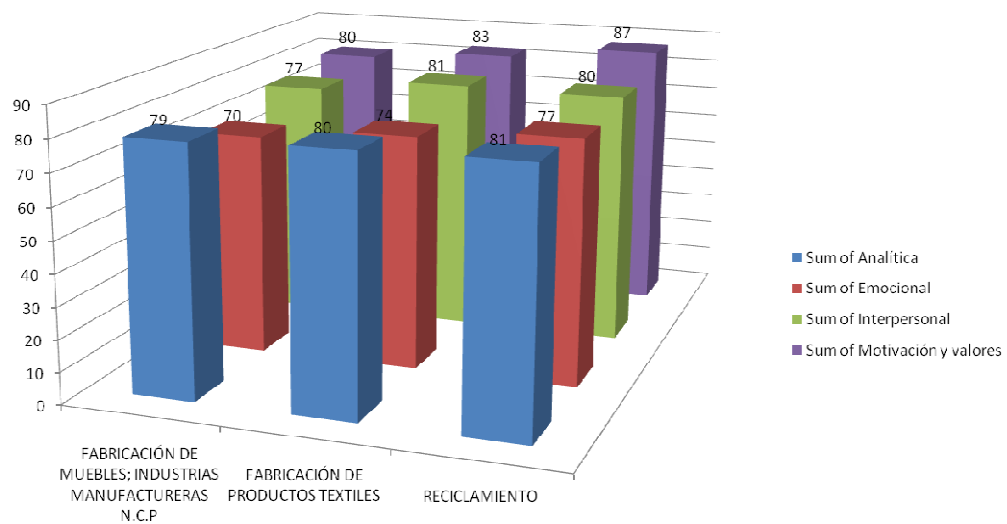


GRÁFICO # 83.- Comparación de habilidades encontradas en los tres sectores analizados.  
 FUENTE: Propia, encuesta de habilidades gerenciales aplicada a gerentes.  
 ELABORADO POR: Cristina Armijos

## **6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **6.1 CONCLUSIONES**

Dentro de los sectores estudiados, el sector de fabricación de productos textiles, es el más desarrollado dentro de la ciudad de Quito; a pesar de ello, el sector encargado de la fabricación de otros productos NCP es el más dinámico dentro de la economía.

El trabajo de campo dejó en evidencia el poco desarrollo del sector de reciclamiento dentro de la ciudad. A la pequeña población que constituía este sector, se le suma la dificultad excesiva de acceder a sus empresas debido a que no se encontraban en funcionamiento real, sino únicamente en papeles. Esto se vio reflejado en una muestra bastante pequeña para el análisis.

En cuanto a habilidades gerenciales, éstas han adquirido un papel determinante en su rendimiento laboral. Han sido estudiadas a lo largo de los años por diferentes autores, quienes las han llamado de diferentes formas, aún así, todos coinciden en que el conjunto de estas habilidades, destrezas o competencias son primordiales para el desarrollo de un gerente eficaz, eficiente y productivo en los ámbitos personal y laboral.

La gran fuente de ventaja competitiva de las empresas de hoy en día, radica en las personas que las componen, mientras más habilidades gerenciales desarrollen estas personas, más son las posibilidades de llevar a su organización al éxito. Queda

claro además que el desarrollo de las habilidades gerenciales no es exclusivo de un puesto que se llame “gerente” o “directivo”, es requerido para cualquier persona que desarrolle labores de administración de un sistema que esté formado por personas, estructuras y tecnología.

Los ejecutivos de la muestra poseen un mayor grado de dominio de las habilidades de motivación, valores y analíticas. En un menor grado se encuentra el dominio de las habilidades interpersonales y aún menor el de las habilidades emocionales.

Estos resultados adquieren mayor relevancia si consideramos que la teoría nos indica que el fracaso del desarrollo de la carrera de profesionales y ejecutivos es frecuentemente causado por el déficit de las habilidades interpersonales y emocionales. Muchos de los gerentes estudiados, a pesar de que pueden ser personas intelectualmente brillantes, fracasan en sus relaciones y corren el riesgo de ser vistos como personas arrogantes, insensibles e incluso odiados por su dificultad de manejar sus propias emociones y las de sus colaboradores.

Si buscamos una explicación a los resultados encontrados en este estudio, podríamos encontrarla en el tipo de cultura y sociedad en la cual nos desenvolvemos, donde se enfatiza la competencia, el individualismo y la eficiencia. Este tipo de entorno, la educación y los estilos de vida fomentan y preparan a las personas para actuar de forma ética y racional.

Es así que, no es extraño encontrar a personas muy motivadas y dispuestas a asumir cargos que reflejen éxito dentro del paradigma social y que enfatizan dentro del desarrollo de sus carreras, la adquisición y consolidación de habilidades analíticas, sacrificando la preparación integral que incluye el desarrollo de

habilidades interpersonales y emocionales, siendo estas últimas adquiridas normalmente de manera más informal, en el ámbito familiar y social.

## **6.2 RECOMENDACIONES**

- Es imprescindible que la alta gerencia de las PYMES monitoree constantemente la labor de los empleados que ejercen roles administrativos y por ende las suyas propias. Para esto, es necesario, trabajar en la mejora de la retroalimentación, con el fin de detectar las debilidades y proceder a su oportuna corrección.
  
- Resulta evidente el sugerir que las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Quito necesitan prestar más importancia al desarrollo de las habilidades gerenciales dentro su personal. Para esto se requiere, en primer lugar, realizar un análisis interno de cada organización que permita diagnosticar las falencias existentes. Una vez identificados los puntos más débiles, es momento de diseñar un plan de acción que permita trabajar en ellos para fomentar su desarrollo.
  
- Es claro la deficiencia de la habilidad emocional en los actuales gerentes de las PYMES, es por eso, que la Universidad debería implementar en su plan

de estudios, técnicas y estrategias enfocadas a fomentar esta habilidad en sus estudiantes. Una buena base teórica, puede facilitar la práctica y aplicación de la habilidad emocional en los gerentes del futuro.

- Los directivos de las PYMES deberían tomar este estudio como una referencia para potenciar aquellas habilidades y sub-habilidades que presentaron falencias y poco desarrollo en cada sector.
- Las habilidades gerenciales deben ser desarrolladas no una vez que el individuo ostenta el puesto de gerente o administrador, sino potencializadas desde los inicios de la carrera de un profesional para ir las puliendo y perfeccionando en el camino hacia los cargos gerenciales.
- Resulta indispensable que las organizaciones dejen de ver a este tipo de capacitación como un gasto, y que empiecen a considerarlo una inversión a mediano plazo, capaz de incrementar la eficiencia, eficacia y productividad de sus integrantes, y por ende, de la organización como tal.

